Université Fédérale
Toulouse Midi-Pyrénées

THÈSE

En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

Délivré par :

Université Toulouse - Jean Jaurès

Cotutelle internationale avec "Universidad de Buenos Aires"

Présentée et soutenue par :
Andrea Patricia SOSA

le 17 Octobre 2017

Titre :

Le rôle des méga-entreprises agricoles dans la financiarisation du régime alimentaire global.
Les cas du Grupo Los Grobo et d'El Tejar en Argentine et au Brésil (1996-2015)

École doctorale et discipline ou spécialité :

ED TESC : Études rurales en sociologie

Unité de recherche :

UMR LISST - Laboratoire Interdisciplinaire Solidarités, Sociétés, Territoires

Directeur/trice(s) de Thèse :

CHARLERY DE LA MASSELIERE Bernard - Professeur Émérite Université Toulouse Jean Jaurès
GRAS Carla Sylvina - Chercheure - Consejo Nacional de Investigaciones cientificas y Técnicas

Jury :

GUIBERT Martine - Maître de Conférences - Université Toulouse Jean Jaurès
CHIAPELLO Ève -Directrise d'études - HDR (EHESS)
WAHREN Juan - Maître de Conférences - HDR Équivalence (UBA)
GINIGER Nuria - Maître de Conférences - HDR Équivalence (UBA)
CRAVIOTTI Clara - Chercheure (CONICET)

Andrea Patricia SOSA

EL PAPEL DE LAS MEGAEMPRESAS AGROPECUARIAS EN LA FINANCIARIZACIÓN DEL RÉGIMEN ALIMENTARIO GLOBAL.
Los casos del Grupo Los Grobo y El Tejar en Argentina y en Brasil (1996-2015)

Tesis

para optar por el título de

Doctora en Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires

Directora: Carla Sylvina Gras

en co-tutela con el

Doctorat en Études Rurales, Université de Toulouse 2 - Jean Jaurès

Director: Bernard Charlery de la Masselière

Co-directora: Martine Guibert

Buenos Aires

2017

RESUMEN

En esta tesis estudio el papel de las megaempresas agropecuarias de origen argentino en el proceso de financiarización de la agricultura que caracteriza el período de transición abierto con el fin del segundo régimen alimentario en la década de 1970. El análisis se sitúa en el nivel de las prácticas de estos actores, elemento implícito en la bibliografía pero que hasta el momento no mereció suficiente tratamiento. Mi hipótesis principal es que tales empresas son centrales para comprender la financiarización del sector agroalimentario regional en tanto 1) vehiculizan el ingreso de agentes financieros nacionales e internacionales en la producción agropecuaria y 2) adoptan comportamientos financieros que transforman la organización del trabajo y la producción. Denomino respectivamente financiarización directa y financiarización inversa a estas dos dimensiones. Ambas tienen impactos en las dinámicas de cambio agrario –y a su vez contribuyen a moldear– las lógicas de la expansión financiera en el agro. En ese marco, me preocupo por los efectos de estas dos facetas de la financiarización en los procesos de concentración de tierras y de la producción, así como de especialización y fragmentación del trabajo. Por último, doy cuenta de las transformaciones en las formas de organización productiva que introducen y/o difunden estas empresas en su proceso de expansión transfronteras impulsado por capitales financieros, y las implicancias de estas dinámicas de acumulación para la cuestión agraria del siglo XXI.

Esta tesis muestra la centralidad del llamado "modelo en red" desplegado por las megaempresas estudiadas en estos procesos. En Argentina, este dispositivo permitió, por un lado, dar flexibilidad al proceso productivo y, por el otro, dotar de legitimación a formas de acumulación que combinan lógicas productivas y financieras. Además, funcionó como un modelo de negocios atractivo para capitales financieros nacionales e internacionales, que facilitaron su expansión translatina. El "modelo en red" facilitó la profundización de los procesos de concentración por arriba (de la tierra y el capital) y fragmentación por abajo (del trabajo) a través de mecanismos renovados que combinan desposesión con productividad.

RÉSUMÉ

Dans cette thèse, j'étudie le rôle des méga-entreprises agricoles d'origine argentine dans le processus de financiarisation de l'agriculture qui caractérise la période de transition ouverte à partir de la fin du deuxième régime alimentaire dans les années 1970. L'analyse se situe au niveau des pratiques de ces acteurs, élément implicite dans la bibliographie mais qui n'a toujours pas reçu le traitement qu'il mérite. Or, les pratiques de ces entreprises sont centrales si l'on veut comprendre la financiarisation du secteur agricole régional 1) puisqu'elles véhiculent les capitaux financiers nationaux et internationaux dans la production agricole et 2) parce qu'elles adoptent des comportements financiarisés qui transforment l'organisation du travail et de la production. J'appelle ces deux dimensions, respectivement, financiarisation directe et financiarisation inverse. Toutes deux ont des conséquences sur les dynamiques de changement agraire qui reflètent –et à leur tour contribuent à modeler– les logiques de l'expansion financière dans le secteur agricole. Dans ce cadre, j'analyse les effets de ces deux facettes de la financiarisation dans les processus de concentration de terres et de la production, ainsi que dans la spécialisation et la fragmentation du travail. Enfin, je rends compte des transformations dans l'organisation productive que ces entreprises introduisent et/ou diffusent lors de leur expansion transfrontière –d'ailleurs poussée par des capitaux financiers– et les implications de ces dynamiques d'accumulation pour la question agraire du XXIème siècle.

Cette thèse montre la centralité, dans ces processus, du soi-disant « modèle en réseau » déployé par les méga-entreprises étudiées. En Argentine ce dispositif a permis, d'une part, de donner de la flexibilité au processus productif et, d'autre part, de fournir de légitimité aux formes d'accumulation qui combinent des logiques productives et financières. Par ailleurs, il a fait fonction de modèle d'affaires attirant pour des capitaux financiers nationaux et internationaux, qui ont facilité leur expansion translatine. Le « modèle en réseau » approfondit des processus de concentration par le haut (de la terre et du capital) et de fragmentation par le bas (du travail) à travers des mécanismes renouvelés qui combinent dépossession et productivité.

INTRODUCCIÓN
PARTE 1 **OCASO DEL FORDISMO-KEYNESIANISMO Y** **TRANSICIÓN HACIA UN NUEVO RÉGIMEN DE ALIMENTARIO GLOBAL**
CAPÍTULO 1. LA DÉCADA DE 1970 COMO PUNTO DE INFLEXIÓN EN LA ECONOMÍA MUNDIAL: EXPANSIÓN FINANCIERA Y SUS CONSECUENCIAS EN EL AGRO **1. i. El colapso del fordismo-keynesianismo y expansión de las finanzas** **1. ii. Mecanismos financiarizados de acumulación por desposesión** **1. iii. Expansión financiera en el agro** **1. iv. Acaparamiento de tierras y de la producción**
CAPÍTULO 2. EL RÉGIMEN ALIMENTARIO GLOBAL Y LA CUESTIÓN AGRARIA EN EL SIGLO XXI: LA IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES **2. i. Sobre la transición hacia un tercer régimen alimentario** **2. ii. El aporte del análisis de las prácticas empresariales a la comprensión de la cuestión agraria del siglo XXI**
CAPÍTULO 3. EL MODO DE REGULACIÓN REGIONAL EN EL CONTEXTO MUNDIAL **3. i. Sobre la necesidad de una visión regional de las prácticas megaempresariales** **3. ii. La conformación de una plataforma regional de producción de *commodities*** **3. iii. Un nuevo mercado para la soja transgénica: el *boom* sojero**
PARTE 2 **LAS MEGAEMPRESAS EN ACCIÓN.** **TRAYECTORIAS DE LOS GROBO Y EL TEJAR A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL**
CAPÍTULO 4. LAS MEGAEMPRESAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE ORIGEN ARGENTINO **4. i. Ambiente institucional en Argentina: agricultura y finanzas** **4. ii. La importancia del contratismo en la consolidación del esquema de gestión de activos de terceros** **4. iii. La emergencia de las megaempresas y su lugar en la configuración del modelo del agronegocio** **4. vi. Los casos de estudios: Los Grobo y El Tejar. Origen y primeros pasos.**

CAPÍTULO 5. EXPANSIÓN EN ARGENTINA. DE EMPRESAS FAMILIARES A CORPORACIONES AGRÍCOLAS

5. i. Los Grobo (1996/97-2003/04)

5. i. a) La configuración del esquema de gestión de activos de terceros en Los Grobo

5. i. b) Utopía empresarial, utopía social: la construcción discursiva de la "red" como un modelo de "ganar-ganar"

5. ii. El Tejar (1996/97-2003/04)

5. ii. a) La configuración del esquema de gestión de activos de terceros en El Tejar

5. ii. b) La "empresa-catedral", una eutopía social: la construcción discursiva de la "red" como una "familia"

CAPÍTULO 6. EXPANSIÓN TRANSLATINA. INGRESO Y *EXIT* DE INVERSORES INSTITUCIONALES EN LAS MEGAEMPRESAS ARGENTINAS DURANTE SU EXPERIENCIA BRASILEÑA

6. i. Ambiente institucional en Brasil: agricultura y finanzas

6. ii. La experiencia brasileña exitosa de Los Grobo (2003/04-2012/13)

6. iii. Problemas de "trasplante" de El Tejar en Brasil (2003/04-2012/13)

6. vi. Hacia el momento del *exit*: se cierra un ciclo de acumulación financiarizado

6. vi. a) Profundización de la financiarización inversa y venta a "comprador estratégico" en Brasil del Grupo Los Grobo

6. vi. b) Profundización de la financiarización inversa y desinversión en Argentina de El Tejar

CONCLUSIONES

LISTA DE GRÁFICOS, ILUSTRACIONES Y CUADROS

GRÁFICO 1 – Número de acuerdos (línea) y capital invertido (barras, en millones de U$S) por los fondos de *private equity* en agronegocio en países subdesarrollados (2008-2014).

GRÁFICO 2 – Evolución de los precios internacionales de la soja (EEUU, c.i.f. Rotterdam, 1996-2016) USD/tonelada.

GRÁFICO 3 – Evolución de la producción de porotos de soja, por país del Mercosur (1994-2014).

GRÁFICO 4 – Evolución de la producción de porotos de soja en Paraguay, Bolivia y Uruguay (1994-2014).

GRÁFICO 5 – Evolución de las exportaciones de porotos de soja (millones de toneladas), por país del Mercosur (1994-2014).

GRÁFICO 6 – Evolución de las exportaciones de aceite de soja, por país del Mercosur (1994-2014).

GRÁFICO 7 – Evolución de las importaciones chinas de porotos de soja en millones de toneladas (1994-2013).

GRÁFICO 8 – Evolución de la superficie sembrada (miles de hectáreas) por Los Grobo, según cultivo (1993-2002).

GRÁFICO 9 – Evolución de la producción de porotos de soja y del área sembrada en Brasil (1961-2014).

GRÁFICO 10 – Evolución de la producción de porotos, aceite y tortas de soja en Brasil (1996-2014).

GRÁFICO 11 – Evolución de la superficie sembrada (miles de hectáreas) por Los Grobo, según tipo de tenencia, por país del Mercosur (2003/04-2014/15).

GRÁFICO 12 – Miles de hectáreas controladas por El Tejar en el Mercosur (2003/04-2014/15).

ILUSTRACIÓN 1 – Evolución típica de una *start-up.*

ILUSTRACIÓN 2 – “Nuestra Red” (Grupo Los Grobo).

ILUSTRACIÓN 3 – “Nueva dinámica de las organizaciones” (Grupo Los Grobo).

ILUSTRACIÓN 4 – Comparación logo Los Grobo - falansterio Fourier

ILUSTRACIÓN 5 – Evolución de las megaempresas (resumen).

CUADRO 1 – Empresas de la muestra por origen y tipo de tenencia de la tierra.

AGRADECIMIENTOS

Primero me gustaría agradecer a quienes me otorgaron su tiempo, su energía y sus conocimientos para hacer posible esta tesis. En Argentina, mi país natal, a Carla Gras, mi directora de tesis en la Universidad de Buenos Aires, va toda mi gratitud por enseñarme a construir y reflexionar sobre mi objeto de estudio, pero también por acompañarme en lo cotidiano. Ella me mostró cómo sumergirme en las múltiples facetas de los fenómenos sociales liberada de preconceptos, siempre buscando ver un poco más allá, y me dio la libertad y la confianza para hacer mi propio camino profesional. Gracias por la enorme dedicación. En Francia, el incansable país *d'accueil*, gracias a Martine Guibert y a Bernard Charlery de la Masselière por los consejos metodológicos, la paciencia, y por abrirme las puertas de ese mundo apasionante que son las ciencias sociales francesas. Un agradecimiento especial es para Martine, por acompañarme y enseñarme en los primeros trabajos de campo, por la meticulosidad de sus correcciones, y por hacer de Francia un lugar más cercano, y de este trabajo conjunto en co-tutela, una realidad.

En ambos países, gracias a las personas que hacen las instituciones que me apoyaron en todos mis proyectos educativos y de investigación. Quiero acercar mi agradecimiento a Silvina Emanueli y a quienes trabajan en el Doctorado que ella dirige con tanto entusiasmo en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Gracias también al grupo de investigación LISST/Dynamiques Rurales de la Universidad Toulouse 2 – Jean Jaurès y a su secretaria, Dominique Deligny, así como a la École Doctorale TESC, por todo el apoyo que, aun en la lejanía, nunca cesó, y que el régimen de co-tutela no podía hacer más complejo. Gracias a esa Universidad por recibirme durante mi inolvidable estancia doctoral en Francia, y por la ayuda para realizar mi estadía en Brasil y cursar seminarios en la École des Hautes Études en Sciences Sociales en París, a cuyos profesores, Ève Chiapello, Antonin Pottier, Sylvain Laurens – quienes me abrieron las puertas de sus cursos y me compartieron sus pareceres sobre mi trabajo– también extiendo mi agradecimiento.

Agradezco también a quienes, con sus lecturas y comentarios, enriquecieron el análisis y, con sus críticas, lo volvieron más sólido. Gracias al Programa de Estudios Rurales y Globalización (PERyG) que dirigen Carla Gras y Valeria Hernández en la Universidad de San Martín por su

apoyo constante en mi formación como investigadora. A Sergio Pereira Leite, por recibirme en el CPDA de la Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, y a los investigadores, también brasileños, Samuel Frederico y Júlia Bernardes, por su ayuda para la realización del trabajo de campo en ese país. Al GEMDEV, dirigido por Jean-Jacques Gabas en Paris VIII, a Gaëlle Kaccrotbi y el grupo PICAR-T del Institut Polytechnique LaSalle Beauvais, a Jennifer Clapp, del Food Issues Group de la University of Waterloo, a Gerardo Otero, de la Simon Fraser University, gracias por compartir sus pensamientos sobre mis avances y por ampliar mi visión del problema de estudio. Un agradecimiento muy especial a la entrañable Harriet Friedmann por haberme dado el privilegio de participar de sus clases en la Carleton University, así como a Peter Andrée y Cristina Rojas por su acompañamiento durante mi estancia en esa universidad, que me vio escribir los primeros capítulos de esta tesis. Agradezco también al Robert McNamara Fellowship Program por hacer posible esa estadía.

Asimismo, quiero agradecer a todas aquellas personas que me compartieron su experiencia durante mi trabajo de campo en Carlos Casares, Chivilcoy, Saladillo (allí, gracias especiales a Daiana Zúñiga), San Pablo, Cuiabá, Primavera do Leste, Canarana y Buenos Aires. Sin la participación de quienes, de manera desinteresada, conceden entrevistas no sería posible la investigación social.

Quiero agradecer a mi familia, por el cariño y el apoyo en todo lo que emprendo. Gracias a mi papá, por sus consejos y su voluntad de transformación, por ayudarme a creer que todo es posible; a mi mamá, por su escucha, su libertad, y por compartir su sentido epicúreo de las letras en este proyecto; a mi hermano, por mostrarme el color verde detrás del gris, y por estar siempre. Gracias a mis amigos por entender que esta profesión puede ser ardua y por acompañarme en el proceso, gracias por la ayuda y los buenos momentos.

INTRODUCCIÓN

Si quisiéramos buscar alguna cosa verdaderamente peculiar (en oposición al "capitalismo de siempre") en la situación actual, deberíamos concentrar nuestra mirada en los aspectos financieros de la organización capitalista y en el papel del crédito.

(Harvey, 1989, p. 196; la traducción es propia)

Esta tesis estudia la transición abierta con el fin del régimen alimentario que colapsó en la década de 1970 junto con el régimen de acumulación fordista-keynesiano (Friedmann, 1982; Friedmann y McMichael, 1989). El interés está puesto en la expansión financiera desencadenada en el agro en esos años y en las dinámicas de cambio agrario que habilitó en términos de la concentración de tierras y de la producción, y de transformaciones productivas y en la organización del trabajo. Me sitúo en el nivel de las prácticas de actores centrales en esta expansión financiera en el sector agropecuario en Argentina: las megaempresas agropecuarias de origen nacional, principales aliadas de las empresas multinacionales agroquímicas y de *trading* (exportadoras).

En particular, es de interés de este estudio el modo en que estas megaempresas han contribuido al ingreso de agentes y de prácticas financieras en el agro, dos dinámicas constitutivas del llamado proceso de financiarización. Asimismo, me intereso por la forma y la extensión en la que estas dos dinámicas intervinieron en una mayor concentración de tierras y de producción. En otras palabras, estudio el modo en que las estrategias de estas empresas locales participan de la financiarización de esta actividad económica, y su vínculo con los procesos de concentración seculares en el sector agropecuario argentino.

Al hablar de megaempresas aludo a un conjunto específico de firmas agropecuarias que, tal como señalara Miguel Murmis (1988), se distancian del conjunto de empresas del sector por la magnitud de su volumen y escala de producción. Las dos megaempresas que estudio, el Grupo Los Grobo y El Tejar, fueron fundadas en Argentina en la década de 1980 y durante dos décadas mantuvieron el carácter familiar de su capital y patrimonio. Este rasgo se vio alterado a mediados de la década del 2000, cuando acudieron a capitales internacionales y emprendieron

un proceso de expansión transfronteras. En ese momento, cada una de ellas llegó a controlar mediante diversas combinaciones de formas de acceso a la tierra (básicamente alquiler y compra) más de 200 mil hectáreas en los países que actualmente constituyen el Mercosur: Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Bolivia.[1] Mi argumento consiste en que el modelo flexible de organización del trabajo y la producción desarrollado por estas megaempresas –denominado por ellas, por la prensa y por trabajos académicos, "modelo en red"– facilitó el interés e ingreso de capitales financieros[2] en el sector agropecuario de la región.

Los actores financieros siempre estuvieron vinculados al sector agropecuario capitalista.[3] En Argentina, la banca agrícola desempeñó un papel fundamental en la producción agropecuaria desde fines del siglo XIX. Sin embargo, en el período de transición estudiado, el papel del capital

---

[1] El Mercosur o Mercado Común del Sur es un proceso de integración regional. En sus inicios, en 1991, fue conformado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. En 2012 se incorporó oficialmente Venezuela y, en 2015, Bolivia (el protocolo de adhesión fue firmado en 2012). Si bien una de las empresas estudiadas, el Grupo Los Grobo, gerenció tierras en Venezuela, es el único país del Mercosur donde las megaempresas no arrendaron ni compraron tierras.

[2] El concepto de capital financiero hace referencia al capital que percibe ingresos especulativos que se derivan de diversas operaciones financieras, y no solo de los intereses (Carcanholo y Nakatani, 2001). Este último tipo de capital corresponde al que devenga interés, que es el capital bajo su forma dinero (D) –capital dinerario–, adelantado al capital industrial por un prestamista que percibe un interés (Marx, 2009, p. 446). Como contrapartida, el capital industrial debe descontar de su ganancia productiva el interés pagado al prestamista, que expresa por lo demás la valorización del capital. Varios autores critican la utilización del concepto de "capital financiero" por su imprecisión (Harvey, 1990). Según la distinción marxista clásica, la categoría general capital dinerario se diferencia del capital bancario, ya que este último es una porción del capital mercantil o comercial que percibe la ganancia derivada de la diferencia entre las tasas activas y las tasas pasivas que establecen la relación entre prestamista y prestatario (Marx, 2008). La imprecisión del término "capital financiero" provendría por lo tanto de ocultar esa diferencia (Astarita, 2012).

[3] Por ello, y en sintonía con la cita anterior, algunos autores, también incómodos con el concepto de "capital financiero", proponen hablar de capital especulativo y capital especulativo parasitario, a nivel del capitalismo en general: "El *capital especulativo parasitario* resultaría de la conversión de la forma autonomizada del *capital que devenga interés,* o más precisamente del *capital ficticio,* cuando este sobrepasa cuantitativamente los límites soportables por el funcionamiento normal del *capital industrial*" (Carcanholo y Nakatani, 2001, p. 10). Esta distinción puede ser importante, y de hecho esta tesis la tiene en cuenta en alguna medida, pero su operacionalización es demasiado improbable como para seguirla al pie de la letra. Como se verá, el límite entre los comportamientos especulativos y los especulativos parasitarios no siempre es claro. Si bien ambos son reconocibles a lo largo de las trayectorias de las megaempresas, su distinción no solo no es tajante, sino que además no aporta al análisis de las dinámicas agrarias que implica la mayor incidencia del capital especulativo (parasitario o no). Por último, no concuerdo con la idea de que el capital especulativo parasitario es el único cuya "lógica especulativa propia llega a contaminar incluso a las empresas o corporaciones dedicadas especialmente a funciones productivas y, así, lo que constituía *capital industrial* se convierte en *capital especulativo*" (Carcanholo y Nakatani, 2001, p. 2). Muy por el contrario, como se verá en este estudio, aun el capital especulativo que podría considerarse no parasitario, sino más bien necesario para poner en marcha el proceso de producción (como los *pools* de siembra a los que se hará referencia más adelante), también transforman el proceso de producción concreto. En última instancia, podría hablarse de capitales especulativos como equivalentes a los capitales financieros.

financiero se ha modificado de manera sustancial, y por lo tanto también su vínculo con el capital productivo.

Una de las particularidades de este proceso para los dos casos analizados es que el ingreso de capitales financieros en la actividad agrícola impulsó la expansión del modelo flexible de organización productiva desarrollado por estas megaempresas en Argentina –con adaptaciones, fracasos y éxitos– a varios países del Mercosur. La dimensión regional adquirida por las megaempresas está estrechamente vinculada al volumen de capital al que tuvieron acceso a partir del ingreso de estos capitales financieros en su estructura. Por eso, los interrogantes que plantea esta tesis exigen una visión regional (Bühler, Guibert y Oliveira, 2016; Guibert, 2007), anclada en las transformaciones del capitalismo mundial, que recupere el carácter global de los procesos analizados al tiempo que resalte las especificidades nacionales y locales.

Para lograr esa perspectiva global, este trabajo se inscribe en la teoría de los regímenes alimentarios desarrollada por Friedmann y McMichael (1989), que se presenta en la Primera Parte de esta tesis, donde también se restituyen los debates recientes en relación con su alcance explicativo. Esa teoría analiza el lugar de la agricultura en el desarrollo capitalista, la división internacional del trabajo y las relaciones de poder en torno a la producción, distribución y consumo de alimentos, tanto entre actores como entre naciones. Ha sido utilizada para describir las formas diferenciales de articulación de regulaciones explícitas e implícitas que hicieron estable la acumulación de capital en la agricultura entre 1870 y 1930 –régimen colonial, bajo la hegemonía inglesa–, y entre la posguerra y 1973 –régimen mercantil-industrial, bajo la hegemonía estadounidense– (Friedmann, 2005a).

En la actualidad existen disidencias sobre la pertinencia de este marco teórico para comprender la dinámica de los sistemas agrícolas y alimentarios desde 1973 (Friedmann, 2016), así como sobre la medida en la que los cambios registrados desde entonces llevaron a la conformación de un nuevo régimen alimentario y las formas que en tal caso adoptaría. Esos cambios están vinculados al agotamiento del régimen de acumulación fordista-keynesiano hegemonizado por Estados Unidos y las políticas de desregulación económica implementadas a nivel mundial desde la década de 1970.

No se encuentra dentro del alcance de este trabajo resolver la disyuntiva sobre la existencia de un tercer régimen alimentario, sino reflexionar sobre los elementos que introducen las prácticas de actores centrales en esta transición, las megaempresas de producción agropecuaria de origen local, y sus efectos en términos de dinámicas agrarias. Para ello, se usará como refuerzo teórico los aportes de los recientes desarrollos de la teoría de los regímenes alimentarios, realizados por autores que no siempre llegan a las mismas conclusiones.

Entre quienes argumentan que desde 1980 puede hablarse de la emergencia de un tercer régimen se encuentra Philip McMichael (2005a, 2009b, 2012a), quien lo denomina "régimen alimentario corporativo" por el peso de las corporaciones en la regulación de los mercados mundiales de alimentos y el supuesto desplazamiento de los Estados-nación de esa tarea. Gabriela Pechlaner y Gerardo Otero también hacen hincapié en el modo de regulación (Boyer, 2007), pero afirman que el papel de los Estados nacionales continúa siendo central, y lo llaman "régimen alimentario neoliberal" (Otero, 2012; Pechlaner y Otero, 2008, 2010). La aproximación de McMichael es de interés para el estudio de las megaempresas porque permite abordar las lógicas de acumulación de actores corporativos, así como la de Pechlaner y Otero, que contribuye a entender su interacción con los modos de regulación nacionales.

Por su parte, Burch y Lawrence (2009) plantean que la financiarización es un elemento central en la emergencia de un tercer régimen, y analizan la participación de los principales artífices y beneficiarios de este proceso. El abordaje de estos autores es pertinente para este trabajo ya que, al centrarse en las lógicas de acumulación, aporta a la comprensión de ciertos comportamientos financieros de actores que a simple vista parecerían representar otros tipos de capital (productivo, comercial).

Por lo demás, el "aumento de la influencia del capital financiero en el sistema alimentario" (Burch y Lawrence, 2009, p. 267) participa del proceso de financiarización de la economía en general. Este proceso consiste en que el capital financiero cobra preeminencia sobre otras fracciones y altera el funcionamiento económico general (Chesnais, 1996). Al mismo tiempo, el capital productivo parece estar acercándose en sus intereses al capital financiero (Epstein, 2001, p. 17).

Aquí sostengo que el estudio de la imbricación de lógicas productivas y financieras es central para comprender el período de transición abierto en la década de 1970. El poder del capital financiero en términos de las exigencias de retornos por sus inversiones y en las decisiones al interior de empresas provenientes del ámbito productivo es, como afirma Ducastel (2016, p. 5), "un fenómeno negociado de manera local, que procede a tientas", y no un proceso "homogéneo e ineluctable". Estas negociaciones entre ambos tipos de capital y la imbricación de prácticas que genera a nivel de los actores son aspectos que se tendrán en cuenta en este trabajo.

También lo son los procesos de reconfiguración espacial de la acumulación de capital (Harvey, 2003, p. 88; Moore, 2010); la tendencia a la emergencia de formas sociales y de acumulación más flexibles (Castells, 2000; Harvey, 1989), y la aparición de agentes financieros en actividades productivas que no revestían interés como destino de inversiones especulativas. Se considerarán estos fenómenos en el agro, a sabiendas de que forman parte de transformaciones del capitalismo a nivel general o, para decir más, que son centrales para comprender el derrotero del sistema en su conjunto.

La expansión financiera implicó una mayor incidencia de agentes especulativos en la llamada "economía real": consorcios de capital privado (*private equity*), fondos de cobertura de riesgo (*hegde funds*), gestores de fondos de inversión, fondos de pensión, bancos comerciales, fondos soberanos, entre otros (Lawrence, Sippel y Burch, 2015). La agricultura comenzó a ser especialmente atractiva para estos actores a comienzos de la década del 2000, luego de la explosión de la burbuja financiera generada por la inversión especulativa en empresas de tipo emergente o *start-up* dedicadas a las nuevas tecnologías: las famosas empresas "punto-com" (Clarke, 2015; Honan y Leckart, 2010; Pierrakis, 2010).

Este interés estuvo vinculado al *boom* del precio de los *commodities*[4] entre 2003 y 2008, año en que se vio renovado por la crisis desencadenada con la explosión de una nueva burbuja, esta vez producto de la especulación inmobiliaria (Altman, 2009; Sassen, 2010). Es decir que desde 2000-2002, y en especial desde 2008, la producción de *commodities* (Masters, 2008) y la

[4] En castellano, se habla de *commodities* para denominar aquellas materias primas que se venden de manera indiferenciada en mercados internacionales. En inglés, la palabra tiene un significado más amplio: "mercancías" y "materias primas" en general, además de servir para designar a todos aquellos productos que se venden en estos mercados.

especulación inmobiliaria con tierras (Fairbairn, 2014) se encuentran entre los principales nuevos destinos de estos capitales, hasta entonces reticentes a "la inmovilización de capital en activos con poca liquidez como plantaciones o haciendas" (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 98; la traducción es propia).

La expansión financiera en el agro, en especial cuando se trata de inversiones en tierras y en actividades productivas, parece responder al agotamiento de los canales puramente financieros de acumulación en un contexto poscrisis y a "un deseo, aunque más no fuera parcial e incluso temporal, de volver a la economía real" por parte de los inversores (Fairbairn, 2014, p. 8; la traducción es propia). Por eso, este fenómeno está directamente vinculado al acaparamiento de tierras y de la producción (Ducastel y Anseeuw, 2011), en el contexto de lo que desde 2008-2009 se identifica como una auténtica "fiebre" por tierras y por los llamados "recursos naturales" (Cotula, 2012).[5]

Múltiples estudios sostienen que la concentración de recursos implica formas de acumulación por desposesión (Giraldo, 2015; Harvey, 2003), es decir, la cooptación de territorios y grupos sociales antes parcial o totalmente ajenos a la influencia del mercado. En esta perspectiva, que retoma el concepto de acumulación primitiva u originaria de Marx, la tierra y otros recursos naturales cuya propiedad privada coexiste con otras formas –como la propiedad comunal, estatal o colectiva– en distintos lugares del planeta, ofrecen posibilidades de expansión al capital para resolver la crisis de sobreacumulación que genera el colapso del régimen de acumulación anterior (Harvey, 2001, 2006). Este tipo de acumulación por desposesión no solo modifica la división mundial del trabajo (Gómez Lende, 2015), sino que también afecta los modelos de desarrollo nacionales (Svampa y Viale, 2014), altera las formas de producción locales y las relaciones laborales en los territorios (Cáceres, 2015a).

La acumulación por desposesión es solo una cara de la expansión financiera en el sector agropecuario (Fairbairn, 2014). Este tipo específico de acumulación –que comporta la obtención de rentas extraordinarias– se ve acompañado por aumentos de productividad vinculados a transformaciones tecnológicas y en las formas de organización productiva, es decir, con formas de acumulación resultantes de la reproducción ampliada del capital. Ambos tipos constituyen la

[5] La bibliografía identifica estos procesos como *land grabbing*, *production grabbing* y *green grabbing,* respectivamente.

dialéctica de productividad/despojo (*productivity/plunder*) con la que Jason Moore (2010) describe el funcionamiento del capitalismo desde el siglo XVI. Dentro de este marco es que puede comprenderse la tierra en su doble función de activo productivo y financiero (Fairbairn, 2014; Harvey, 2006).

La imbricación de lógicas productivas y financieras en el agro adquiere características particulares vinculadas a las especificidades del sector. Del carácter complejo de esta relación no lineal entre formas de acumulación se desprende la importancia de estudiar las dinámicas que imprime el capital financiero a la producción agrícola en lo que atañe a los impactos sobre el mercado de tierras y la expansión de las fronteras agropecuarias en los países del Sur Global, pero también a las transformaciones en las formas de producción (Frederico y Gras, 2017).

Parto del supuesto de que la expansión financiera es un "fenómeno profundamente espacio-temporal" (French, Leyshon, y Wainwright, 2011, p. 800). Los efectos de las estrategias especulativas en la concentración de tierras se encuentran estrechamente relacionados con la puesta en producción de tierras en áreas de frontera bajo el modelo del agronegocio (*agribusiness*) (Sauer, 2010; citado en Gras y Göbel, 2014, p. 235). Esto implica la difusión de formas novedosas de explotación de lo que Moore (2010, 2013) denomina la naturaleza humana y extrahumana, llevadas a cabo por actores provenientes del mundo productivo y financiero.

Considero que la expansión financiera del período estudiado debe entenderse como un fenómeno situado históricamente, y no como una evolución inexorable del sistema agroalimentario. Se trata de uno de los elementos centrales del período de transición abierto en la década de 1970, y es importante estudiar su despliegue para comprender las actuales dinámicas y el tipo de procesos que generan, además de conocer las bases sobre las que un posible tercer régimen se asentaría. Como señala Arrighi, las etapas que componen los ciclos sistémicos de acumulación se superponen, ya que "las agencias y las estructuras típicas de cada etapa de acumulación llegaron a ser predominantes en la economía capitalista mundial durante la fase de expansión financiera (MD') de la etapa precedente" (Arrighi, 2010, p. 219).

Sin embargo, debe hacerse un esfuerzo por no hipostasiar este posible tercer régimen. Entre otras razones, porque la larga historia del capitalismo (Arrighi, 2010; Braudel, 1984) sugiere que

las expansiones financieras tienen un fin. En el agro, algunas señales indican que quizás ese fin –aunque solo fuera de manera temporaria, un *impasse*– no es tan lejano (Batista, 2014; Clapp, 2017).

Entre los agentes de esta expansión financiera, tanto grandes supermercados y agentes financieros (Burch y Lawrence, 2005, 2009) como las corporaciones multinacionales del agronegocio (Goldfarb, 2013; Wesz Junior, 2014) fueron analizados en su papel de actores centrales de este proceso. Los estudios sobre estas últimas, en general identificadas con el grupo ABCD –compuesto por Archer Daniels Midland, Bunge, Cargill y Louis Dreyfus–, muestran la importancia de los nuevos instrumentos financieros que utilizan en sus estrategias de acumulación y en la consolidación de su rol dominante en el sistema alimentario global (McMichael, 2012b, 2013). No obstante, el papel de las megaempresas de producción agropecuaria –principales aliadas de estas corporaciones y de los agentes financieros– no ha sido abordado, a no ser por algunas excepciones (Bernardes, Frederico, Gras, Hernández, y Maldonado, 2017).

En lo que se refiere a la concentración, y en particular, al fenómeno de acaparamiento de tierras (*land grabbing*) en América Latina, algunos autores resaltan el papel de las elites locales en ese proceso, junto a las corporaciones, fondos de pensión, Estados (Wolford, Borras, Hall, Scoones, y White, 2013a). Si bien fue señalada, la participación de estas elites y de las empresas que controlan no ha sido analizada por estos autores. Se trata de un elemento implícito en la bibliografía que no recibió el tratamiento que merece (Gras y Hernández, 2016a, p. 677). Esta tesis se propone aportar a estos vacíos de conocimiento.

Las hipótesis de investigación

Esta investigación está orientada por una hipótesis principal y tres hipótesis subsidiarias.

- *Las megaempresas agropecuarias de origen argentino fueron actores centrales en la expansión financiera que vivió el sector agropecuario del Mercosur desde los años noventa, y en el acaparamiento de tierras y de la producción vinculados con ese proceso.*
    - *El "modelo en red" desarrollado por estas megaempresas en Argentina funcionó como vehículo de inversiones especulativas del sector en el agro regional, contribuyendo al proceso de financiarización directa.*

- *En cuanto modelo de negocios flexible, el dispositivo de la "red" favorece la imbricación de lógicas productivas y financieras, contribuyendo al proceso de financiarización inversa del sector.*
    - *En cuanto utopía empresarial y social, el dispositivo de la "red" ofrece un modo de justificación ideológica de la intensificación de la explotación de las naturalezas humana y extrahumana exigida por la flexibilización de los procesos de acumulación vinculados a la financiarización de la economía, y por lo tanto genera compromiso entre los miembros de la "red".*

La hipótesis principal de esta tesis es que las megaempresas agropecuarias de origen argentino que pasaron a integrar la cúpula del sector a principios del siglo XXI se convirtieron en actores centrales de la expansión financiera que acompaña a la consolidación del modelo del agronegocio, así como de la profundización de la concentración de la tierra y la producción con la que este modelo está vinculado.

Esta hipótesis se apoya directamente en otras dos que le son subsidiarias. La primera sostiene que estas empresas desarrollaron dinámicas de acumulación que vehiculizaron el ingreso de agentes financieros en el sector, proceso aquí denominado financiarización directa. La segunda, que ellas participan de lo que Burch y Lawrence (2009, p. 276) denominan "financiarización inversa", o sea, la adopción de comportamientos propios del capital financiero por parte de actores de la cadena de producción agrícola, lo que profundiza la concentración de recursos vinculada a la financiarización directa.

Atendiendo a estas primeras hipótesis, esta tesis se propone *distinguir y estudiar los dos tipos de financiarización* que están en juego para comprender el derrotero del sistema capitalista actual en el sector agroalimentario. Se trata de mecanismos neurálgicos, pero opacos, ya que producen –al menos– dos tipos de distanciamiento (Clapp, 2014).[6] El primero se deriva de la financiarización directa, esto es, de la multiplicación de la cantidad y el tipo de actores involucrados en las cadenas globales de producción agroalimentaria. El segundo está vinculado

[6] "La distancia –que incluye la extensión geográfica entre la explotación y el plato a través de cadenas globales de producción, así como también brechas de conocimiento referidas a los impactos sociales y ambientales de la producción de alimentos– afecta la distribución del poder y de la influencia sobre la gobernanza del sistema alimentario" (Clapp, 2014: 798, traducción propia).

a la utilización de nuevos instrumentos financieros y la consecuente abstracción de los productos vendidos en los mercados financieros con respecto a la mercancía física sobre la que basan su precio.

Estos dos distanciamientos dan lugar a la aparición de narrativas contrapuestas sobre la actividad financiera en el agro, muchas veces provenientes de los propios agentes financieros, así como de las empresas agropecuarias con las que se vinculan a través de inversiones, fusiones y adquisiciones. Asimismo, oscurecen los vínculos entre los actores financieros y las transformaciones en el sistema alimentario, lo que dificulta, no solo su comprensión, sino también la acción política (Clapp, 2014, pp. 797-798).

Además de estudiar la introducción de agentes especulativos y de prácticas financieras propiamente dichas en el sector, otro objetivo central de la tesis es el análisis de la financiarización de otras prácticas productivas y comerciales. La intención es visibilizar el componente financiero de tales prácticas, así como los efectos materiales de ciertas estrategias empresariales que yuxtaponen múltiples fuentes de ganancia: productiva, comercial y financiera. Sin esta diferenciación, se vuelve particularmente oscura la comprensión del papel de las megaempresas agropecuarias en el proceso de financiarización del agro regional, así como su capacidad de erigirse en actores determinantes del desempeño reciente del sector.

El análisis de las prácticas concretas por medio de las cuales las empresas combinan diversas fuentes de ganancias echa luz sobre la dialéctica de productividad/despojo que introduce la acumulación capitalista en el sector agropecuario. Ambos aspectos de la acumulación en el período de transición abierto por el fin del segundo régimen alimentario son abordados en esta tesis para el caso de Argentina y Brasil a partir de una mirada sobre los actores empresariales de origen local más concentrados. Se trata de actores que han sido presentados de manera frecuente como exponentes de una “nueva agricultura informacional” o “nueva economía agropecuaria” (Artopoulos, 2015, p. 325), interpretación en la que se velan, una vez más, las relaciones de explotación de las naturalezas humana y extrahumana involucradas en esta dialéctica.

La Segunda Parte de la tesis se aboca al análisis de las prácticas propiamente financieras de las megaempresas que lograron expandirse a países del Mercosur y de sus consecuencias en

términos de concentración de la tierra y la producción. Estas prácticas comprenden la utilización de novedosas herramientas financieras, el acceso a mercados de futuros internacionales, el financiamiento que ofrecen a otros actores de la cadena alimentaria y el que reciben de parte de capitales especulativos nacionales e internacionales.

También será explicado el propio modelo de acumulación flexible que ponen en marcha, su relación con las posibilidades de captar capital y con la introducción de prácticas financiarizadas en el sector, y las consecuencias de su aplicación en términos de concentración productiva, pero también de especialización y fragmentación del trabajo. Este modelo flexible es denominado "modelo en red" por los propios actores, pero también por muchos trabajos académicos, y está basado en una particular configuración socioproductiva: la gestión de activos de terceros.

La red internacional de investigación GERPISA define el concepto de configuración socioproductiva como "el conjunto de medios utilizados por una empresa para ser rentable" (Boyer y Freyssenet, 2006, p. 12; la traducción es propia).[7] La gestión de activos de terceros puede ser considerada una configuración socioproductiva que en su forma arquetípica consiste en a) el alquiler de tierra; b) la tercerización (*out-sourcing*) de labores y etapas del proceso agrícola; c) el alquiler con opción de compra (*leasing*) de maquinaria y del transporte, y d) el manejo de capital de terceros. Como muestra Carla Gras, estos cuatro elementos o medios de organizar la producción y el trabajo agrícolas no siempre se encuentran en estado puro ya que, en algunas empresas y en determinados momentos, se combinan con la propiedad de uno o varios factores productivos o de una porción de ellos (Gras, 2013b).

Puede afirmarse que el rasgo general de la gestión de activos de terceros es que constituye una forma flexible de organizar el trabajo y la producción. Se trata de una configuración adoptada por empresas de diverso origen, tamaño y características en el territorio argentino. Expresa la condensación de una suma de innovaciones y especificidades del campo argentino, muchas de ellas surgidas –o profundizadas, como es el caso del "contratismo"[8] como respuesta a

[7] Esta noción y la teoría de los modelos productivos de la que forma parte están inspiradas en los trabajos en la escuela francesa de la regulación. Si bien tanto una como la otra surgen de estudios empíricos sobre empresas automovilísticas realizados por el GERPISA, aportan a la comprensión de la configuración y transformación a lo largo del tiempo y del espacio (al interior del Mercosur) de los modelos de negocios de las megaempresas agropecuarias de origen argentino en su interacción con diferentes ambientes institucionales.

[8] Las empresas contratistas o prestadoras de servicios agropecuarios son definidas por la Dirección de Estadística de la Provincia de Buenos Aires como "aquellas unidades económicas (personas o sociedades), propietarias de

transformaciones profundas en el sector y en la economía del país desde la última dictadura militar (1976-1983).

La gestión de activos de terceros emergió sobre la base de los famosos *pools* de siembra, dedicados en general a la producción de soja y maíz para el mercado externo a través de técnicas (siembra directa)[9] y biotecnologías (semillas transgénicas tolerantes a herbicidas) que en conjunto fueron denominadas "paquete tecnológico". En su forma más básica, los *pools* son asociaciones formales o informales entre actores que consiguen reunir los factores productivos (tierra, maquinaria, capital) a partir de su vinculación con quienes los poseen, y cuyo propósito es maximizar la inversión realizada en la producción agrícola.

Por diversas circunstancias (que se desarrollan en el capítulo 4), que comprenden desde transformaciones en la regulación del sector hasta condiciones del comercio internacional, este formato se expandió en el último lustro de la década de 1990 y, luego de disminuir su uso durante un período crítico de la economía argentina (1999-2002), reaparecieron con la devaluación del peso en 2002 (Grosso *et al.*, 2010, p. 126; Piñeiro y Villarreal, 2005, p. 34). En 2009, su presencia en el campo argentino volvió a menguar, ya que la rentabilidad del "negocio", en particular en el caso de la soja, cayó.

Desde sus comienzos, el capital invertido en los *pools* de siembra solía provenir de actores ajenos al sector agropecuario, y eran gestionados en general por ingenieros agrónomos. El manejo de este capital de terceros, la cuarta característica mencionada en el esquema de la gestión de activos, fue perfeccionada gracias a la difusión de herramientas jurídico-financieras como los fondos de inversión y los fideicomisos entre mediados de los años noventa y los primeros años de la década del 2000. Estas herramientas fomentaron la inserción en el sector de actores extra-agrarios nacionales interesados en valorizar su capital (financiarización directa).

---

tierra o no, que regularmente brindan, en forma autónoma, servicios de maquinarias o de personal (no profesionales) a una explotación agropecuaria y por lo cual reciben un pago específico (en dinero o en especie)" (Lódola y Fossati, 2004, p. 7).

[9] La siembra directa es una técnica de cultivo en la que las semillas se plantan directamente en pequeñas hendiduras sin necesidad de remover la cobertura vegetal residual de la cosecha anterior.

En el capítulo 4 se podrá observar que, durante la década de 1990, las megaempresas agropecuarias de origen argentino estudiadas surgieron gracias a la puesta en práctica de la gestión de activos de terceros. En cuanto configuración socioproductiva, este tipo de gestión está anclado en formaciones socioespaciales (Santos, 2009) propias del campo argentino, en especial de la región pampeana,[10] donde nacieron las megaempresas. Me refiero a la figura del contratista o proveedor de servicios agrícolas –por lo general mano de obra calificada y fuertemente endeudada durante esos años–, la existencia de pequeños y medianos propietarios endeudados –que estuvieron dispuestos a entregar en arriendo sus tierras para que las trabajen terceros–, así como a la gran fertilidad de las tierras de la región.[11]

En el capítulo 5 se plantea que, sobre la base de la gestión de activos de terceros, en estas empresas terminó de configurarse un modelo productivo denominado "modelo en red".[12] Lo que podría haber sido una configuración socioproductiva temporal en función de una estrategia de ganancias coyuntural (con claros objetivos financieros), en las megaempresas condensó en la conformación de un modelo productivo viable a nivel nacional y "vendible" a capitales financieros extranjeros. En otras palabras, en ese capítulo sostengo que la gestión de activos de terceros se convirtió en el eje de un modelo productivo más complejo y estable que la mera configuración socioproductiva de la cual surgió, y que las megaempresas tuvieron un papel central en este proceso.

Según el GERPISA, para que un modelo productivo sea viable (es decir, relativamente estable), una compañía:

> Necesita hermanar un conjunto coherente de medios organizacionales e industriales en función de las necesidades de cada estrategia de ganancia […] y de las características de

[10] La región pampeana o "zona-núcleo" comprende la provincia de Buenos Aires, el sur de Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos, y el norte de la provincia de La Pampa. Esta región es considerada un ejemplo paradigmático de las transformaciones que en el territorio y en la economía provoca la financiarización de la agricultura. Se trata de la región agrícola con mayores índices de productividad del país y donde todas las empresas más importantes controlan grandes cantidades de hectáreas.

[11] GERPISA designa al "Groupe d'étude et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile". Dado que esta red de investigación se dedica al estudio de la industria automovilística y que, aun cuando ello no constituye razón suficiente, tiende a olvidar el elemento espacial –con excepciones–, en este trabajo este aspecto no es menor, tanto más cuanto que se trata de un estudio sobre empresas agropecuarias donde la tierra y la apropiación de la renta que proviene de su explotación son elementos insoslayables.

[12] Utilizo el término "red", "modelo en red" y "*network model*" entre comillas para resaltar que se trata de conceptos nativos, enunciados por los propios actores, si bien también son utilizados por las ciencias sociales.

> cada ambiente nacional o regional (modo de crecimiento,[13] sistema sindical, política fiscal, etc.) […] un modelo productivo viable es una configuración coherente de tres componentes principales –la política-producto, la organización productiva y la relación empleo– basada en un compromiso estable al interior de la empresa entre los principales actores institucionales (accionistas, management, trabajadores, sindicatos, etc.). Es importante resaltar que incluso los modelos productivos que resultan viables no son más que soluciones transitorias y en constante proceso de elaboración ante las incertidumbres del trabajo y el mercado, y que la idea de proceso los describe mejor que la de estructura (Pardi, 2005, p. 94; la traducción es propia).

Las estrategias que estabilizan (siempre en términos relativos y temporalmente circunscriptos) las posibilidades de acumulación de un modelo productivo determinado no son ajenas al ambiente institucional en el cual la firma lo construye y lo pone en práctica. De este modo, la teoría de los modelos productivos permite aprehender la diversidad de formas empresariales en relación con el ambiente institucional en el que se insertan en función de la evolución de las soluciones que proponen las firmas ante contextos cambiantes.

La tercera hipótesis de este trabajo sostiene que el "modelo en red" logró dar coherencia a una estrategia que combina múltiples fuentes de ganancia (productivas, comerciales y financieras) a través de una forma flexible de organización del trabajo y la producción (centrada en la gestión de activos de terceros) en un ambiente institucional que favorecía esta flexibilidad laboral y productiva. Para ello, fue necesario lograr un compromiso entre los diferentes actores de la llamada "red": dueños de la tierra, proveedores de insumos, contratistas de servicios agrícolas, otras empresas grandes, medianas o pequeñas con las que se relacionan, asalariados, inversores (primero de origen nacional, luego extranjeros). Este compromiso se inscribe en lo que Valeria Hernández (2009, p. 49) reconoce como una "solidaridad de facto" entre actores muy diversos en torno al modelo del agronegocio.

El planteo es que las megaempresas lograron lo que Boyer y Freyssenet denominan "el compromiso de gobierno de la empresa", producto de la articulación de las prácticas cotidianas

[13] Por convención, el GERPISA considera que los modos de crecimiento están "designados por las fuentes y las formas de distribución del ingreso nacional que privilegian" (Boyer y Freyssenet, 2006, p. 8). La elección de los países de un modo de crecimiento depende de "sus recursos y de su historia, de las relaciones internacionales entre ellos, y en particular con el país más poderoso durante el período bajo consideración" (Boyer y Freyssenet, 2006, p. 11). Cada modo de crecimiento sugiere un abanico de medios para responder a las diferentes estrategias de ganancia, mientras que limita otros medios posibles en otros modos de crecimiento (Boyer y Freyssenet, 2000, p. 31). De inspiración regulacionista, el concepto de modo de crecimiento representa el nivel macroeconómico de la teoría de los modelos productivos (Kotbi, 2008, p. 166).

entre los actores involucrados (Boyer y Freyssenet, 2006, p. 13) que permite poner en marcha el modelo productivo sin mayores interrupciones. Este compromiso consiste en la capacidad de la empresa de generar cierto grado de acuerdo entre los actores comprometidos en el modelo con relación a la forma en la que se lleva adelante la acumulación. Es "la clave de la dinámica de resolución de los conflictos y del proceso de cooperación entre actores con intereses divergentes, grupos de interés de la empresa […] sin excluir a aquellos que no están implicados de manera directa en el conflicto capital-trabajo" (Kotbi, 2008, pp. 193–194; la traducción es propia).

Es decir que el éxito de este modelo en términos de su expansión en Argentina está intrínsecamente vinculado a sus "ventajas ideológicas". En otras palabras, el "modelo de la red", presentado como equivalente a un modelo de tipo *win-win* (ganar-ganar) donde "todos ganan", consiguió en gran medida la adhesión de distintos actores, con intereses no siempre armónicos, e incluso a priori antagónicos (como puede suponerse entre dueños de la tierra y arrendatarios; o entre empresarios y trabajadores). Por ello, aquí estudio la "red" constituida por las megaempresas como un dispositivo donde el modelo productivo logra un tipo de compromiso y de coordinación entre actores diversos a través de un régimen de justificación de cierta distribución de los seres y los objetos.

En cuanto modelo productivo, en los términos del GERPISA, su eje fue en un primer momento la gestión de activos de terceros, posible gracias a la coherencia con el modo de regulación neoliberal argentino de los años noventa. A lo largo de la trayectoria de las empresas analizadas en este estudio, a esta forma flexible de organizar el trabajo y la producción se sumaron otros elementos: estrategias de control de riesgos, capacitación de los empleados directos e indirectos, insistencia en el trabajo en equipo, certificaciones de calidad, programas y acciones de responsabilidad social empresaria (RSE), redacción y difusión de informes de RSE, el financiamiento de pequeños productores a través de diferentes mecanismos, y la conformación de utopías empresariales (figuras socialmente "deseables" de empresa y de empresarios), expresadas en la visión, la misión y los valores empresariales. Juntos, estos elementos fueron dando forma y transformando el "modelo en red", "vendible" a los capitales financieros como forma flexible de inversión dotada de medios de legitimación a nivel local.

Tales elementos se combinaron en cada caso estudiado de manera diferente, y tuvieron derroteros también diversos al expandirse las megaempresas a otros países. Como explica Boyer (1998), las posibilidades de trasplantar un modelo productivo de manera exitosa dependen de las "condiciones permisivas societales" de cada lugar concreto, es decir, de cada ambiente institucional social, económico y financiero. En particular, porque uno de los elementos centrales del modelo productivo es el compromiso de gobierno de la empresa, que debe reconfigurarse "según los contextos y los actores locales" (Kotbi, 2008, p. 194). En la agricultura, deben considerarse también las formaciones socioespaciales presentes, herencias históricas de cada territorio en el que las empresas buscan insertarse.

En términos ideológicos, los discursos sobre la "red" que acompañan al modelo productivo flexible, tal como fueron desplegados por las empresas estudiadas, generan un tipo de adhesión de los individuos al proyecto de cada empresa en particular, pero también al sistema capitalista en general. Sostengo que las prácticas discursivas de las megaempresas proporcionan medios de justificación de las formas de explotación que implica el modelo flexible de producción vinculado con la financiarización. En el sector agropecuario, el "modelo en red" de las megaempresas estudiadas representa de manera paradigmática este tipo de acumulación.

Según los discursos empresariales, el "modelo en red" genera intercambios horizontales, donde todos obtienen algún beneficio (aunque no se especifica qué parte le toca a cada quien), ya que de la cooperación entre actores divergentes (grupos de interés) debería desprenderse un bienestar colectivo. Por lo tanto, la "red" se presenta como una forma deseable de organización de la producción y del trabajo en el agro, al punto de que es presentada como una utopía empresarial.

Gracias al desplazamiento discursivo de esta utopía empresarial a la utopía social expresada en la visión, misión y valores de la empresa, estos discursos proporcionan un "principio superior del bien común" sobre el cual fundar un acuerdo que estabiliza las relaciones entre los seres y cierta distribución de los objetos (Boltanski y Thévenot, 2006). Estos principios estructuran ciudades (*cités*), es decir, baterías de convenciones generales que orientan la acción hacia determinado principio común que se pretende generalizable, y por lo tanto justifican el lugar que corresponde a cada ser y objeto en la ciudad en función de ese principio.

El estudio de estas utopías empresariales y sociales es una vía de acceso a la comprensión de un nuevo espíritu de tipo conexionista del capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2016) en el agro.[14] A su vez, el análisis de este nuevo espíritu es importante para entender el éxito de los proyectos empresariales, pero también del sistema en su conjunto, ya que proporciona "razones para conservar la esperanza" (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 27; la traducción es propia) a todos aquellos cuyo compromiso es necesario para el funcionamiento de la empresa y de la sociedad capitalistas.

Según estos autores, el "mundo en red" está organizado sobre la base de "proyectos" gobernados por un gestor o *manager*, quien da coherencia y sentido a las acciones individuales. Este discurso, proveniente de la teoría del *management* de los años noventa, y del que las megaempresas se hacen eco, postula que la propia actividad de coordinar proyectos "genera valor".

Por eso, el gestor –o la empresa gestora– de la "red", al constituir una pieza central en la "generación de valor para todos", tiende a definir los términos de su apropiación para cada uno de los actores involucrados. Esta ganancia está justificada por el hecho de que el *manager* es "justo" en la medida en que no se queda para sí beneficios que pueden esperarse de las conexiones que establece, sino que intenta distribuirlos entre los colaboradores. Su mayor grandeza es la de ser un "mediador" que sabe "crear vínculos" y contribuye a "tejer redes" (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 175). Las posibilidades de expansión de la "red" como modelo productivo flexible y su relación con la financiarización del agro no pueden entenderse sin el despliegue de este discurso.

Para comprender estas dos caras del dispositivo de la "red", me propuse analizar las prácticas discursivas y no discursivas condensadas en el "modelo en red" tal como fue desplegado por las megaempresas, lo que incluye el examen de los instrumentos de gestión empresarial que

[14] El análisis del desplazamiento discursivo desde la empresa a la sociedad y la justificación de la acción individual como "bien común" es importante para el estudio del nuevo espíritu del capitalismo desde la perspectiva de estos autores, ya que consideran que la justificación en su doble faceta individual/colectiva le da potencia a ese espíritu. Esta perspectiva se basa en la conjugación de la visión individualista de Max Weber, que resalta la necesidad del capitalismo de dar razones (motivaciones psicológicas) para orientar la acción en el sentido de la acumulación de capital, y la de Albert Hirschman, que echa luz sobre estas razones en términos del bien común (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 44).

influyen en estas prácticas. Este análisis está inspirado en los trabajos de raíz foucaultiana de Ève Chiapello, algunos en colaboración con otros autores y autoras (Baud y Chiapello, 2015; Chiapello y Gilbert, 2013). Será desplegado en la Segunda Parte de la tesis, donde se analiza el modo en que estas prácticas contribuyen a la consolidación y legitimación del "modelo en red", y con ello a la expansión en Argentina, de la mano de las megaempresas estudiadas, de instrumentos de gestión de la flexibilidad que facilitan la expansión financiera en el sector (capítulos 5 y 6).

De esta manera se analizará el papel que desempeñó este dispositivo reticular en las posibilidades de captación de múltiples tipos de ganancia y de renta, y la incorporación de agentes financieros al proceso de acumulación en el agro, así como sus consecuencias en términos de concentración por arriba –en particular, de la tierra y la producción– y fragmentación por abajo –del trabajo– (Gras y Hernández, 2013b).

Esto implica desandar las apologías que presentan a la llamada "producción en red" como un modelo de organización productiva propio de una nueva agricultura informacional de la cual la "inclusión y meritocracia […] son características son intrínsecas" (Artopoulos, 2015, p. 280). Este tipo de interpretaciones, que hacen hincapié en la "innovación" y las nuevas tecnologías, no solo se hacen eco del discurso de los actores empresariales,[15] sino que también imposibilitan la comprensión cabal de las implicancias subjetivas y objetivas que el "modelo en red", tal cual fue desplegado por las megaempresas, presentó en cuanto gobierno de la economía en el campo argentino.

La empresa de tipo *start-up* como herramienta heurística

Para comprender la participación de las megaempresas en la financiarización (y en procesos seculares de concentración que profundiza), utilizo como grilla de inteligibilidad la figura de las

[15] La representación paradigmática de estos actores empresariales en el sector se encuentra en AAPRESID (Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa). Ella nuclea a un grupo de dirigentes ruralistas autodenominados "empresarios innovadores", inscriptos en el modelo del agronegocio o *agribusiness*. Según Valeria Hernández (2013), se trata de una elite intelectual del sector agropecuario asociada a las firmas trasnacionales de agroinsumos, las mayores empresas nacionales de la agroindustria, la industria metalmecánica, y los megaempresarios más emblemáticos del agronegocio a nivel local y regional. Entre estos últimos se encuentra Gustavo Grobocopatel, presidente del Grupo Los Grobo, uno de los casos de estudio de esta tesis. Para un análisis detallado de las organizaciones de las elites agrarias véase Gras y Hernández (2016).

empresas de tipo *start-up* mencionadas más arriba. Ellas son uno de los destinos predilectos de capitales especulativos y de fondos y firmas especializadas en operaciones de riesgo, ya que constituyen proyectos de inversión que prometen un alto retorno en tiempos relativamente breves.

Además de ser una empresa innovadora con gran posibilidad de crecimiento, una *start-up* posee un modelo flexible, que puede crecer rápidamente y reaccionar con ductilidad ante nuevos contextos, en especial porque posee pocos activos tangibles. Por estas razones, la noción de start-up constituye un excelente analizador del "modelo en red" y de su papel en la expansión financiera en el agro regional.

En sus inicios, una start-up precisa costos de desarrollo relativamente bajos, es decir que su necesidad de financiamiento para ser puesta en marcha es proporcionalmente menor que en otras empresas del mismo sector. Por ello, suelen desarrollarse en el ámbito tecnológico, donde una "gran idea" necesita menos inversión que en el ámbito industrial, por lo que este concepto suele utilizarse para empresas de TICS y de Internet (Facebook, Instagram, Evernote, etc.).

Como señalan Ingley y McCaffrey (2007, p. 308), este tipo de empresa suele presentar un alto riesgo que llega a amenazar incluso su supervivencia, hasta tanto no se convierta en una compañía "estable". Por ello, la primera fase de la empresas se denomina el "valle de la muerte" (*death valley)* (Veki, 2017, p. 13).

El financiamiento suele provenir, en esta primera etapa, de inversiones personales de los fundadores. Ese dinero forma parte del capital "semilla" (*seed money*) necesario para poner en marcha un nuevo negocio. Al permitir construir un prototipo que pruebe la viabilidad de un nuevo modelo de negocios o producto, que los propios fundadores inviertan en los inicios del proyecto "es una buena manera de obtener mejores valuaciones a la hora de salir a buscar financiamiento externo" a la empresa (MacVicar y Throne, 1992, p. 60; la traducción es propia).[16]

[16] Algunos autores prefieren denominar directamente "compañías semilla" (*seed companies*) a las *start-ups* que se encuentran en esta fase (DeGennaro y Dwyer, 2014), y otros unifican ambas fases al llamarlas *seed/start-up companies* (Gregoriou, Kooli, y Kraeussl, 2007). Mientras que la primera denominación resulta confusa (en inglés, también puede referirse a las "compañías de semillas", lo que dificulta la revisión bibliográfica, entre otras cuestiones), llamarlas como entidades diferentes hace perder de vista la unicidad del objeto.

Las *start-ups* sin activos tangibles, al no poder ofrecer una garantía prendaria de pago (garantía real sobre un bien mueble) para acceder a financiamientos tradicionales como los ofrecidos por los bancos, suelen recurrir a los llamados fondos FFF (*friends, family & fools*), es decir, a los amigos, familiares e "insensatos", quienes apuestan al proyecto empresarial y por lo tanto asumen el riesgo. Por eso, la construcción de visiones y misiones empresariales sólidas por parte de los fundadores es central en esta fase, si bien también es importante en el resto de la vida de la *start-up* (Murray, 2009).

Estas inversiones, también llamadas dinero del amor (*love money*), sirven cuando el producto (o el modelo de negocios) se encuentra en un estado tal que puede generar de manera autosuficiente sus primeros clientes y, por lo tanto, los primeros ingresos para la empresa. Se trata del momento del "arranque" (*bootstrapping* o *bootstrap*), cuando todavía es vulnerable a los imprevistos y problemas personales de los fundadores o empleados "clave", pero que pese a ello siguen manteniendo el control de la empresa (Becker, 2010, p. 3199).

Dada la restricción de la oferta de créditos bancarios para estos proyectos altamente riesgosos, en una segunda etapa de crecimiento las *start-ups* deben acudir a inversores "externos" a la empresa. En una versión estilizada de la trayectoria de este tipo de compañías, ellas consiguen fondos de los llamados inversores ángeles (*angel investor*s) antes de lograr la inversión de los capitales de riesgo (*venture capitals*).[17] Estos inversores suelen invertir cuando la empresa superó la fase del "valle de la muerte" (Veki, 2017, p. 14).

Los primeros son inversores privados que por lo general no proveen a la empresa de ningún tipo de *expertise* para mejorar su gerenciamiento y para desarrollar el negocio (estilo *hands off*, "que no interviene"), y muchas veces tampoco invierten suficiente dinero para proyectos que necesitan de más de una "ronda de financiamiento" (MacVicar y Throne, 1992, p. 61; Wang y Zhou, 2004, p. 133). Por eso, es preferible para las *start-ups* que desean crecer exponencialmente buscar el financiamiento de inversores que realicen operaciones de riesgo (*venture capital*), quienes a cambio suelen tomar posesión de una porción de la empresa, en general bajo la forma de acciones.

[17] Sin embargo, esto no siempre sucede según este esquema: a veces consiguen directamente el financiamiento de capitales de riesgo, y otras no precisan de él, y se conforman con los ángeles. Debe recordarse que la descripción de la figura de la *start-up* consiste en la construcción de un tipo ideal.

Por un lado, porque los capitales de riesgo manejan fondos de mayor cuantía que los *inversores ángeles* o los FFF; asimismo, suelen realizan varias "rondas" de inversión gracias a su capacidad de reunir dinero de inversores que buscan un rápido e importante retorno. En caso de necesitar tomar deuda con otras instituciones, las firmas de capital de riesgo suelen prestar su aval a la nueva compañía. A cambio, piden una alta tasa de retorno sobre la inversión y suelen quedarse con un porcentaje mayor de la empresa (Becker, 2010, p. 3199), también en acciones.[18]

Por otro lado, las firmas especializadas en este tipo de inversiones (*venture capital firms*) se comprometen de manera activa con las compañías que están en su portfolio dándoles asesoramiento (Dean y Giglierano, 1990). Proveen asistencia para el planeamiento estratégico y profesional, el reclutamiento del personal y con las estrategias de marketing (Bernile, Cumming, y Lyandres, 2007, pp. 564–565). En general se trata de un inversor de tipo *hands on*, que se involucra con las compañías en las que invierte, y participa de manera directa en la transformación de las prácticas empresariales.

Los inversores de riesgo están interesados por definición en las posibilidades de generar importantes retornos sobre el capital invertido. Por ello, tienden a invertir en empresas que poseen un modelo de negocios "escalable", es decir, con gran potencial de crecimiento. Pero la forma a través de la cual se busca obtener el mayor retorno es través de las operaciones de *exit*, es decir, la venta de su participación en la empresa. El concepto de *exit* denota así el carácter financiero de este tipo específico de operaciones de riesgo (Davila, Foster y Gupta, 2003; Engel y Keilbach, 2007; MacVicar y Throne, 1992; Minardi, Bortoluzzo, y Moreira, 2017; G. Murray, 1994).

Es decir que, si bien suelen permanecer algunos años –entre 2 y 10, según el tipo de fondo y el grado de evolución de la *start-up* (Cumming y MacIntosh, 2001)–, como aclara la Dirección de Pequeñas Empresas de Estados Unidos, los inversores en acciones (*equity investors*) no se comprometen por tiempo indefinido con la empresa ya que su objetivo principal "es alcanzar una mayor tasa de retorno superior por medio de la eventual venta de las inversiones en el momento oportuno. Un buen inversor considerará las posibles estrategias de *exit* desde el

[18] Una alternativa secundaria es la inversión en deuda. Cuando se escoge este camino se suele utilizar deuda convertible en instrumentos financieros (como los bonos convertibles) que consiste en un instrumento de deuda que puede transformarse en algún otro activo del emisor (por ejemplo, acciones de la empresa), que se pagarán al inversor al momento de liquidar la empresa.

momento en que se presenta e investiga por primera vez la inversión" (SBA, 2017; la traducción es propia). Estas estrategias suelen consistir en la oferta pública inicial de la empresa (*Initial Public Offering*, IPO), la venta de acciones –o incluso de toda la operación– a "compradores estratégicos" a través de adquisiciones accionarias, o la venta de los activos.

La primera opción suele ser considerada la más rentable en términos financieros, en especial cuando hay gran liquidez en las bolsas de valores. Las otras dos opciones consisten en la venta de una división o subsidiaria de una compañía (*divestiture*), o en una desinversión más o menos progresiva en el sentido de "reducir la inversión en bienes de capital, vendiéndolos o no reemplazándolos cuando finaliza su vida útil" (*disinvestment*) (Nasdaq, 2017), respectivamente. Esta última opción "implica la reducción de la capacidad productiva [...] sin salir del negocio de una vez" (Sull, 2005, p. 135). Otras veces, todo puede terminar en un simple fracaso de la operación (Cochrane, 2005). Sea cual fuere el mecanismo, el momento del *exit* es tan importante en la lógica de los capitales de riesgo, que resulta un indicador de la *performance* de la inversión (Nanda, Samila, y Sorenson, 2017).

Desde los años noventa, muchas de las operaciones de riesgo comenzaron a ser gestionadas por inversores institucionales como fondos de pensión, *hedge funds* y firmas de *private equity*. Entre ellas, las firmas de *private equity* en particular se han vuelto especialistas en planificar estrategias de *exit* en lo que se refiere a la forma y el momento de realizarlas. Ellas se destacan por su interés en lograr una ganancia financiera a través de la adquisición y la posterior venta de compañías más maduras por medio de su endeudamiento ("apalancamiento") (Foureault, 2014; Singh, 2008, p. 6).[19]

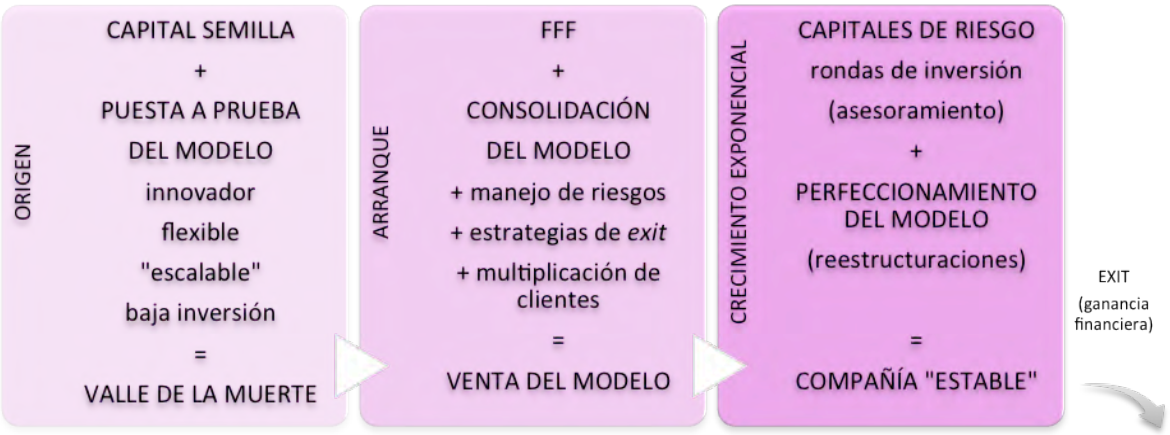
Numerosos trabajos muestran que, una vez que inversores institucionales ingresan a una *start-up*, estos capitales suelen controlan la evolución de la compañía (Minardi et al., 2017, p. 4), ya que las rondas de financiamiento están supeditadas a su desempeño (Davila et al., 2003; Dean y Giglierano, 1990), y porque en cada nueva ronda dichos inversores suelen hacerse de un nuevo paquete de acciones.

[19] En la jerga financiera, el "apalancamiento" hace referencia a la toma de crédito. Se trata de un tipo de endeudamiento cuyo objetivo es aumentar la rentabilidad financiera que se deriva de la disminución del capital inicial invertido. Este mecanismo es de por sí riesgoso, ya que genera incertidumbre sobre la liquidez futura de las operaciones. Por lo demás, las firmas de *private equity* representan a los principales inversores institucionales que pasaron a formar parte de la estructura accionaria de las megaempresas estudiadas (véase capítulo 6).

Cuando se trata de firmas de *private equity*, las empresas financiadas suelen sufrir modificaciones en su modelo de negocios con el objetivo de valorizar sus acciones, y luego ser vendida a empresas más grandes con el fin de recibir una recompensa o ganancia financiera por la apreciación de la que fue objeto (Frederico y Sosa Varrotti, 2017). En las operaciones más exitosas, en las se logra la venta pública (IPO) o privada (a un comprador estratégico), la compañía en cuestión sufre un período de "estabilización" previo para poder aumentar su precio de mercado. Para ello, se ponen en práctica estrategias de reducción del riesgo (esto puede significar operaciones de *divestiture* o *disinvestment*), además de otras reestructuraciones (cambios gerenciales y de empleados "clave", por ejemplo).

Por su parte, para crecer de manera exponencial gracias a la inversión de grandes capitales financieros internacionales, una *start-up* busca un inversor para "venderle" su modelo de negocios (un plan, un proyecto). Para ello, debe demostrar que, gracias a este modelo, puede aumentar de manera sostenida su número de clientes (y, en lo posible, también de inversores); que posee mecanismos para disminuir el riesgo de la inversión hasta el *exit* o la salida de la inversión, además de plantear posibles estrategias para ese momento. En tal sentido, en la Segunda Parte de esta tesis realizo el análisis de trayectorias de las megaempresas estudiadas –y del modelo de negocios que despliegan– apelando a la figura de la *start-up*, ya que vuelve inteligible los comportamientos que hacen al proceso de financiarización.

Ilustración 1
Evolución típica de una *start-up*



Fuente: elaboración propia.

Otras consideraciones metodológicas

Esta tesis se basa en el estudio de dos casos emblemáticos, el Grupo Los Grobo S. A. y El Tejar S. A. Desde la década de 1990, estas empresas de origen familiar fueron pioneras en la implementación de tecnologías, nuevas formas de financiamiento y organización productiva, y en la incursión hacia otros países de América del Sur, proceso que autores como Borras *et. al.* (2012) denominaron "translatinización".

El diseño de investigación consistió en una triangulación entre métodos, es decir, la combinación de múltiples técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección y análisis de la información (Denzin, 1978, p. 301; E. J. Webb, 1973, p. 35). Esa triangulación se realizó de manera secuencial a la hora de definir las unidades de análisis, y de forma simultánea en el resto de la investigación, según la distinción realizada por Morse (1991, p. 120). Dado que me centré en el análisis microsocial de las prácticas empresariales, privilegié las técnicas cualitativas que, a su vez, fueron objeto de una triangulación intramétodo: entrevistas en profundidad, observaciones no participantes, análisis de documentos. Asimismo, realicé una triangulación de fuentes de información primarias y secundarias.

El objetivo de estas triangulaciones fue "capturar una interpretación más completa, holística y contextual de las unidades estudiadas. […] Es aquí donde los métodos cualitativos en particular pueden desempeñar un papel prominente" en la recolección de información y análisis de datos. "En este sentido, la triangulación […] enriquece nuestro entendimiento al permitir la emergencia de nuevas y más profundas dimensiones" de análisis (Jick, 1979, pp. 603–604; la traducción es propia).

En una primera etapa me aboqué a delimitar el universo de estudio de las grandes empresas agropecuarias de origen argentino. Como mostraré con mayor detalle en el capítulo 3, esto implicó la realización de cálculos basados en múltiples tipos de fuentes: desde investigaciones anteriores que consideran las transformaciones en la cúpula empresarial (Gras, 2012b; Murmis y Murmis, 2012), hasta datos secundarios de organismos de estadísticas e información proveniente de múltiples fuentes (principalmente periódicos de tirada nacional y local, suplementos económicos, páginas oficiales de empresas agropecuarias).

Dentro de ese universo, escogí un conjunto de grandes empresas sobre las que realicé una primera caracterización según a) tipos de producción y de actividades económicas; b) tipo y volumen de capital bajo control; c) volumen de producción; d) superficie total controlada, y e) distribución territorial y usos del suelo de los campos controlados. Esta primera muestra incluyó, además de los casos finalmente seleccionados (Los Grobo y El Tejar), otras empresas de más de 50 mil hectáreas bajo control: Mitikile, La Redención-Sofro, CRESUD, MSU.

A partir de este primer recorte relevé información sobre las variables enunciadas a partir de diversas fuentes: a) revistas especializadas (*Fortuna*, *Mercado*, *AméricaEconomía*); b) periódicos de tirada nacional o local en Argentina, Brasil y Uruguay, así como suplementos económicos de esos periódicos (*iECO*, *Clarín rural*, *El Cronista Comercial*); c) datos y documentos de registros de exportación y de las Bolsas de Cereales de Buenos Aires y de Rosario; d) páginas Web y documentos públicos de las empresas. A esto sumé datos secundarios construidos por organismos de estadística nacionales e internacionales (como INDEC y FAOSTAT, respectivamente), informes especializados sobre agricultura y finanzas, investigaciones previas sobre el tema.

Gracias a este relevamiento construí una base de datos cuantitativos y cualitativos sobre esta primera delimitación del universo con el objetivo de reconocer posibles características distintivas al interior de la cúpula empresarial y, por lo tanto, de definir mejor la unidad de análisis. Para la construcción y análisis de esta base, seguí el enfoque de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (2009), según la cual el análisis de la información recolectada sugiere nuevas categorías de análisis.

Debe recordarse que uno de los aspectos más atractivos de esta teoría es que propone la simultaneidad en la recolección y el análisis de datos. Es decir que las etapas aquí señaladas son en gran medida analíticas, si bien guiaron la programación de las actividades de investigación. Sin esta flexibilidad en el diseño de investigación habría sido muy difícil lograr vincular las prácticas productivas de las megaempresas con el proceso de expansión financiera en el agro.

Las nuevas categorías emergentes de esta primera etapa hicieron referencia a las estrategias empresariales: lógica para la selección de actividades; lógica para la selección de tierras; origen, monto y destino de la inversión de capital; fuentes de financiamiento; otros bienes controlados

(aparte de las tierras); estrategias de control de riesgos; métodos de producción; participación en la innovación tecnológica; acceso a mercados comerciales; acceso a mercados financieros; organización productiva.

Una descripción general de estas grandes empresas muestra que en su mayoría recurren a la tercerización de la siembra, las labores culturales, la cosecha y a veces también el almacenamiento de los cultivos, y que tienden a poseer solo una porción de las tierras que controlan (o arrendarlas en su totalidad) y una parte de los equipos que utilizan. En otras palabras, responden al esquema planteado más arriba de la gestión de activos de terceros como configuración socioproductiva central en el agro argentino desde fines de los años noventa.

Además, estas empresas llevan a cabo estrategias de manejo del riesgo (diversificación territorial y de cultivos), recurren frecuentemente a herramientas comerciales de cobertura de mercado, y disponen de conocimientos tecnológicos considerados un factor de producción más (Bisang, Anlló, y Campi, 2008; Hernández, 2007).

Varias de estas empresas ejemplifican el pasaje de una estructura empresarial familiar a una claramente corporativa (Gras y Hernández, 2009b). En estos casos su origen suele encontrarse en explotaciones familiares capitalizadas donde el control del proceso productivo está a cargo de los miembros de una familia caracterizadas por una "lógica de acumulación patrimonial" (Requier-Desjardins, Guibert, y Bühler, 2014, p. 52). En este pasaje de un tipo de empresa a otro, los casos de estudios adquieren una estructura de tipo accionaria.

Del análisis de esta base surgieron también los primeros aspectos distintivos al interior de la cúpula, que contribuyeron a realizar un recorte analítico más preciso. Ello dio lugar a la identificación de un nuevo estrato de empresas que en otro trabajo elegimos llamar megaempresas (Gras y Sosa Varrotti, 2013), siguiendo la denominación de Murmis (1998). Según este autor, las megaempresas o megaproyectos se diferencian del resto de las empresas de producción agropecuaria porque presentan los mayores volúmenes de producción y su "objetivo productivo" va más allá de la valorización de la tierra (Murmis, 1998).

Otras propiedades surgidas de este primer análisis permiten distinguirlas de las medianas y otras grandes empresas por haber llegado a controlar más de 200 mil hectáreas en varios países de América del Sur y debido a su acceso privilegiado a mercados internacionales de derivados

financieros.[20] Esto se conjuga con el uso de dispositivos tecnológicos en los procesos de decisión y producción, así como aceitadas conexiones con el capital financiero, fundamentales en la constitución de economías de escala (Gras y Hernández, 2013a).

Es decir que la caracterización de las megaempresas no solo tiene en cuenta cuestiones cuantitativas (cantidad de hectáreas, volumen de producción, facturación), sino también otras de tipo cualitativo (en particular, el tipo de diversificación territorial y la conexión con capitales extranjeros). Esto es importante porque ambos aspectos se retroalimentan: por ejemplo, a mayor extensión del área controlada en varios países, mayores posibilidades de conseguir financiamiento externo, lo que acrecienta las posibilidades de expansión (territorial, comercial, financiera). En otras palabras, sus características cuantitativas y cualitativas se derivan en gran medida de su vínculo con los capitales financieros y de sus prácticas financieras.

Las megaempresas vivieron su mayor crecimiento durante la década del 2000, con la consolidación del modelo del agronegocio (Gras y Hernández, 2013b). Se trata de las mayores productoras argentinas de soja, trigo y maíz en América del Sur, por lo que la bibliografía y la prensa especializada las denominan empresas "translatinas" (Bayón Sosa, 2014; Borras, Franco, Kay, y Spoor, 2011; Sosa Arencibia, 2012), "translatinoamericanas" (Borras, Franco, Gómez, Kay, y Spoor, 2012; White, Borras Jr., Hall, Scoones, y Wolford, 2013) o "multilatinas" (AméricaEconomía, 2011; Béjar y Juesas, 2014). Asimismo, tienen posiciones relevantes en ganadería, arroz o algodón (Gras, 2012a). Aquí prefiero hablar de megaempresas de origen local que tuvieron un período de translatinización, ya que en el último tiempo, luego de los respectivos momentos de *exit* estudiados en el capítulo 6, se retrajeron a lo sumo a dos países, y consideran concentrarse en solo uno de ellos.

A partir de la delimitación de estos aspectos, y basadas en estimaciones de otros autores (Murmis y Murmis, 2012, p. 27) identificamos alrededor de nueve de estas megaempresas de origen nacional que, a la hora de realizar esta primera selección en 2012, controlaban más de 200 mil hectáreas a nivel regional, si bien su foco de acción se encontraba en Argentina. Se trata

[20] Los productos derivados consisten en contratos cuyo precio se calcula en función del valor de un bien o activo "subyacente": *commodities*, instrumentos financieros (títulos accionarios, índices, monedas), o instrumentos de deuda. Los derivados son objeto de transacciones en los mercados financieros, donde se transfieren riesgos a agentes especializados en asumirlos con la promesa de recibir una renta financiera.

de Grupo Los Grobo, El Tejar, CRESUD, MSU, Adecoagro, Calyx Agro, Arcor, AGD, Unitec Agro (Gras y Sosa Varrotti, 2013).[21]

Una vez realizado ese recorte, en adelante dejé de lado el análisis de otras grandes empresas como Mitikile o La Redención-Sofro, para concentrarme en las megaempresas que habían logrado expandirse a otros países de la región. Son este tipo de empresas las que no solo participan de la financiarización inversa a través de la adopción de prácticas financieras, sino que también perfeccionan y "venden" el "modelo en red" como plataforma flexible para la inserción de capitales financieros en el agro (financiarización directa), en especial provenientes del extranjero.

Es decir que el estudio de las prácticas de este tipo de empresas es una vía de acceso privilegiada al conocimiento de la imbricación de lógicas productivas y financieras –y la tendencia a una mayor preeminencia de estas últimas–, y por lo tanto de algunos de los elementos desplegados con la transición abierta con el fin del último régimen alimentario mercantil. Para proceder al análisis de estas prácticas y de los efectos en términos de concentración de recursos y transformaciones en el trabajo y la producción, seleccioné dos casos emblemáticos al interior del estrato megaempresarial, que estaban comprendidos en el primer recorte del universo: Grupo Los Grobo S. A. y El Tejar S. A. Como explicaré con mayor detalle en el capítulo 4, esta selección estuvo guiada por sus características similares, pero también por sus diferencias.

En lo que respecta a las semejanzas, me concentré en estas dos megaempresas porque ambas encuentran su origen en empresas agropecuarias familiares argentinas. Este interés responde al objetivo de comprender el papel de las elites locales en las transformaciones del agro regional a la escala del Mercosur. Además, ambas crecieron a nivel nacional en los noventa y se expandieron a otras regiones con el comienzo del siglo XXI de la mano de capitales financieros. A su vez, desarrollaron un modelo productivo basado en la "red". Por último, los fundadores de ambas empresas, Gustavo Grobocopatel y Oscar Alvarado, respectivamente, fueron equiparados a Steve Jobs por sus apologistas (FISOA, 2012, p. 17; Revista Noticias, 2015), y

[21] En ese estudio nos concentramos en las cinco primeras megaempresas. Allí se analizan sus formas de organización productiva. En 2012, este subgrupo controlaba en conjunto alrededor de 1,5 millones de hectáreas en Argentina, además de las 250 mil hectáreas que operaban en países limítrofes (véase Gras y Sosa Varrotti, 2013, p. 221).

resultaron personajes centrales en la legitimación de las nuevas prácticas en el agro (tecnológicas, financieras, organizacionales, comerciales).

Como contraparte, estas empresas desplegaron estrategias divergentes cuyo análisis ofrece un amplio abanico de prácticas productivas, comerciales y financieras. El Grupo Los Grobo es un ejemplo paradigmático de integración vertical y horizontal, mientras que El Tejar profundizó el modelo del *pool* de siembra hasta 2012. Asimismo, en la construcción del dispositivo de la "red", tanto a través de prácticas discursivas como no discursivas, cada una de las empresas presenta especificidades centrales para comprender los meandros de la puesta en marcha de un modelo productivo que precisa del compromiso con otros actores involucrados.

Por último, ambas empresas actuaron en varios territorios coincidentes, incluso a veces de manera conjunta, tanto en Argentina como en Brasil. Ello representaba una ventaja a la hora de elegir las unidades productivas a las que visitaría en una segunda etapa, ya que el hecho de que coincidieran en algunos de los territorios subnacionales donde se insertaron reducía la complejidad del análisis del ambiente institucional y las formaciones socioespaciales con el que interactúan ambas empresas. Por añadidura, su presencia en territorios comunes no solo significaba una ventaja práctica para el trabajo de campo, sino que también permitía ver la interacción entre megaempresas.

Luego de seleccionar los dos casos, construí una segunda base de datos cualitativos y cuantitativos que solo contuvo información sobre ellos, y continué completándola a medida que avanzaba la investigación. Para ello profundicé la *recolección y el análisis de documentos* (Blalock, 2011). Presté especial atención a aquellos documentos producidos por las megaempresas seleccionadas**,** ya se tratara de material de divulgación (especialmente publicado en sus páginas Web), presentaciones institucionales de las asociaciones profesionales o entidades de las que participan o participaron, publicaciones, revistas, así como de informes sobre su desempeño y caracterización (realizados por las empresas mismas o por agentes externos como consultoras, universidades, centros de investigación y desarrollo, etc.).

La base construida da cuenta de la trayectoria de ambas empresas año a año desde sus orígenes hasta 2015. La intención fue identificar cambios en la evolución de las estrategias empresariales, de manera de avanzar en la construcción de sendas periodizaciones, con hincapié en el período

1996-2015. El recorte temporal se inicia en el año de liberación comercial de la semilla transgénica de soja Roundup Ready en Argentina, ya que considero que este hecho abrió las puertas a un inusitado crecimiento de estas empresas agrícolas y profundizó la expansión del "modelo en red". El período analizado se extiende hasta el fin del tercer gobierno kirchnerista en 2015, cuando el modo de regulación volvió a dar un giro hacia el neoliberalismo más rotundo de la mano del gobierno de Mauricio Macri.

Dado que una de las características distintivas de estas megaempresas es su conexión con capitales externos, presté especial atención a este aspecto. En el caso del Grupo Los Grobo, el proceso de "translatinización" fue posible, primero, gracias a fusiones con otras empresas, luego al ingreso en su estructura societaria de capitales financieros regionales y, finalmente, extrarregionales. En 2007-2008, la empresa logró expandir su actividad hacia Brasil, en asociación con un banco cuya sede central se encuentra en ese país. En 2012 llegó a controlar 280 mil hectáreas en toda la región: en los medios de comunicación, el presidente del grupo era presentado como el "rey de la soja". A partir de ese año, el Grupo Los Grobo comenzó a vender sus operaciones en estos dos países (momento del *exit*) y a retirarse parcialmente de la producción agraria en Argentina, donde sin embargo siguió fortaleciendo su estrategia de integración vertical.

En cuanto a El Tejar, luego del ingreso de capitales financieros extranjeros en su estructura en 2006, la empresa consiguió ser la mayor productora de granos del mundo en 2009-2010, y a sembrar más de 900 mil hectáreas en Argentina, Brasil, Uruguay y Bolivia. En 2013, después de sufrir diversas restructuraciones bajo la dirección de un nuevo CEO brasileño (tras el fallecimiento de su histórico CEO, Oscar Alvarado, en 2010), redujo la superficie controlada en Argentina en un 90 % respecto del año 2012, pasando de producir 300 mil hectáreas a trabajar 30 mil, para luego retirarse por completo del país. En 2013 también se retiró de Uruguay, y progresivamente fue dejando de lado sus operaciones en Bolivia, para concentrar sus actividades en Brasil.

Asimismo, di particular importancia al análisis del régimen de la tenencia de la tierra (Piñeiro y Trigo, 1983) en el período analizado, y su relación con el ingreso de capitales financieros (en especial internacionales) en las empresas. Para ello realicé un primer recuento de la cantidad de

hectáreas controladas por cada empresa según el tipo de tenencia a lo largo del tiempo. Distinguí con suficiente precisión entre aquellas que detentaban en propiedad y las que tenían en arriendo. Por último, relevé información sobre las estrategias productivas y comportamientos empresariales de ambas empresas en lo que respecta a sus prácticas productivas, su acceso a los mercados comerciales y financieros, sus modalidades de gestión, de manera de completar la caracterización.

Gracias a la emergencia de categorías que facilitan el enfoque de la teoría fundamentada, a aquellas analizadas en la primera etapa fui sumando otras relacionadas con el funcionamiento en red. El razonamiento en este punto fue en parte inductivo, ya que la primera descripción de las megaempresas arrojó una fuerte correlación entre la explicitación en su discurso de la utilización del llamado "modelo de la red" y la gran escala de la producción. En parte, también fue deductivo, ya que para terminar de crear las nuevas categorías de análisis me apoyé en una definición preliminar de la red que me proporcionó la bibliografía sobre el tema.

Según esta definición, en la "producción en red" múltiples agentes entablan relaciones que se materializan por medio de contratos –formales o informales– que contienen especificaciones acerca de las condiciones financieras y de los precios (de corto plazo), así como intercambios –tangibles e intangibles– de flujos de información, experiencias productivas, conocimientos –codificados y tácitos– y estrategias concurrentes de desarrollo a futuro (Yoguel, Milesi, y Novick, 2003). Los integrantes de estas redes pueden incluir a propietarios de tierra, empresas de producción agropecuaria, proveedores de insumos, contratistas de servicios, transportistas (Bisang y Anlló, 2014), procesadores, exportadores y también agentes financieros.

Entre estos actores, las empresas de producción agropecuaria poseen y/o contratan tierras, servicios de siembra y conocimientos, y los aplican para desarrollar diferentes cultivos (Bisang *et al.*, 2008). Lo que distingue a esta nueva empresa de acuerdo con esta conceptualización es la función de coordinación que desempeña en el "modelo de la red", y en que consiste en una estructura altamente especializada y profesionalizada, donde el activo crítico radica en la coordinación y el conocimiento (sobre temas financieros, jurídicos, productivos y tecnológicos).

A partir de esta primera caracterización, añadí nuevas categorías a la base: discurso de las megaempresas sobre el funcionamiento en "red"; integrantes de la "red"; tipo de participación

de cada uno de los integrantes; grado de estabilidad de esta participación; tipos de intercambio de bienes y servicios; tipos de intercambio de conocimientos y experiencias productivas; tipos de intercambio de información; tipos de contrato que establecen entre sí; capacitaciones a integrantes de la "red".

Del análisis de documentos también emergieron nuevas categorías relacionadas con las estrategias y las prácticas megaempresariales: capacitaciones a empleados directos de la empresa; estrategias de gerenciamiento; demanda laboral que movilizan; relación con los ambientes institucionales locales. También surgieron algunas otras categorías menos relevantes que no son objeto de este trabajo.

En una segunda etapa introduje otras técnicas cualitativas de recolección de información y análisis de datos (Valles, 1997) que complementaron al análisis de documentos: por un lado, entrevistas semiestructuradas y en profundidad, y por el otro, observaciones no participantes. Para ello, organicé la información recolectada a través de la técnica documental en la base de datos comenzada en la etapa anterior. Partiendo de esta base, construí una guía de entrevistas con el objetivo de profundizar las cuestiones no aclaradas por esos documentos, así como precisar, confirmar o refutar aquello que sí comprendían.

Utilicé esta guía para realizar entrevistas semiestructuradas a informantes clave: personal del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), acopiadores, contratistas, directivos y ex empleados de otras megaempresas. El objetivo fue conocer el modo en que se organizan las empresas estudiadas desde la perspectiva de los actores que interaccionan con ellas cotidianamente o que poseen un conocimiento privilegiado del sector, e identificar así nuevos aspectos sensibles para la caracterización. Luego, sobre la base de la información recolectada en la primera tanda de entrevistas, construí una segunda guía para realizar entrevistas en profundidad a directivos y personal jerárquico de las megaempresas seleccionadas que habían ingresado en diferentes fechas y realizaban actividades diversas en Argentina. La base que reunió la información recolectada mediante el análisis de documentos, entrevistas y observaciones fue desarrollada a lo largo de toda la investigación, y no como un proceso aislado.

A fin de aprehender el alcance concreto de las prácticas empresariales a escala regional, escogí dos unidades productivas de cada uno de los casos de estudio en jurisdicciones coincidentes en cada país para volverlos más fácilmente comparables en términos de regulaciones explícitas que generan ambientes institucionales comunes a nivel subnacional: Carlos Casares y Saladillo en la provincia de Buenos Aires, Argentina, y Primavera do Leste y Canarana en el estado de Mato Grosso, Brasil. Las localidades en Argentina corresponden al lugar donde ambas empresas vieron su nacimiento: Grupo Los Grobo en Carlos Casares, El Tejar en Saladillo.

En partido de Carlos Casares se entrevistó a 4 gerentes (de producción, comercialización, finanzas, y recursos humanos o, como lo llama la empresa, gerente de "gestión de talentos") de Los Grobo Agropecuaria (empresa agropecuaria del Grupo Los Grobo en Argentina), y a contratistas que trabajan para la empresa o PyMES que toman crédito a través de su Sociedad de Garantía Recíproca (Los Grobo S.G.R.). Además, se entrevistó a otras PyMEs y grandes empresas locales, y a un representante de la Sociedad Rural Argentina de Carlos Casares.

En partido de Saladillo se entrevistó a 4 ex empleados directos de El Tejar que trabajaron durante períodos diferentes que van de 1 a 10 años, y que ocuparon puestos diversos –administración de la producción, de la comercialización, de los contratos– además de un responsable de región, puesto denominado "líder" por la empresa. Asimismo, se entrevistó a ex contratistas, consultores externos, y representantes de instituciones públicas (Municipalidad de Saladillo, INTA, y escuelas rurales locales), así como a empleados y dueños de otras empresas agrícolas locales. Debe señalarse que al momento de realizar el trabajo de campo en Saladillo en 2013, la empresa ya se había retirado del país con el objetivo de concentrar sus actividades en Brasil como parte de una importante reestructuración. Este hecho potenció las posibilidades de conocer las percepciones de ex empleados/as directos/as e indirectos/as de El Tejar, puesto que ya no pesaba sobre ellos/as la presión del "qué dirán". Además, el análisis de la (reciente) ausencia de la megaempresa fue especialmente fructífero para comprender el momento del *exit.*

La elección de las localidades en Mato Grosso tuvo mucho que ver con esta primera dicotomía presencia (de Los Grobo) - ausencia (de El Tejar). Para balancear el trabajo de campo y poder acceder a información equivalente en Brasil, escogí las ciudades en función de la presencia (esta

vez, de El Tejar en Primavera do Leste) y la ausencia (de Los Grobo en Canarana). De este modo, pude dar cuenta del momento del *exit* de esta segunda empresa, cuando vendió sus operaciones brasileñas a la japonesa Mitsubishi. Para el caso de El Tejar, en Primavera de Leste se entrevistó a un gerentes y varios empleados de esa y otras empresas con las que trabajan, y en el caso de Los Grobo, a un ex gerente de una de las empresas del grupo. Por último, entrevisté a autoridades de las localidades de Primavera do Leste, y a un periodista especializado en el tema en Cuiabá.

A estas entrevistas añadí algunas otras efectuadas en las capitales de ambos países. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires entrevisté a un alto directivo del Grupo Los Grobo, y a un ex empleado de El Tejar. En la ciudad de San Pablo entrevisté a financistas y empresas asociadas a Los Grobo, y al CEO brasileño que dirige la restructuración de El Tejar desde 2012. Por último, sumé entrevistas a empleados de algunas de las empresas agroindustriales que forman parte del Grupo Los Grobo: Molinos Cánepa y Pastasole en Chivilcoy, provincia de Buenos Aires, y el Moihno Los Grobo en Jundiaí, estado de San Pablo. Esto fue central para comprender la estrategia de integración vertical de la empresa.

El objetivo de estas entrevistas fue profundizar la comprensión de las estrategias de las megaempresas a lo largo del tiempo en su interacción con ambientes institucionales diferentes. En términos más precisos, llevar adelante el trabajo de campo en dos países implicó analizar regulaciones implícitas y explícitas a nivel nacional en lo que atañe a la agricultura y las finanzas en Argentina y en Brasil.

Asimismo, debí tomar en consideración las especificidades subnacionales (provincia de Buenos Aires y estado de Mato Grosso, respectivamente) en términos de regulación, así como las formaciones socioespaciales existentes en cada localidad donde realicé el trabajo de campo. Esto responde al supuesto de que “el arte de la gestión consiste en adaptar la estrategia y en ciertos casos la organización a contextos diferentes en tiempo y espacio” (Boyer, 1998, p. 10; la traducción es propia). Por lo demás, en cada uno de estos niveles (nacional, subnacional y local) las instituciones son portadoras de especificidades históricas, si bien no por ello dejan de responder a transformaciones en el modo de regulación a nivel regional que las asimilan.

La cantidad de entrevistas a realizar estuvo determinada de forma general por el criterio de la "saturación teórica", es decir que dejé de realizar entrevistas cuando la información relevada no aportó nuevas categorías de análisis (Kornblit y Beltramino, 2004). En Brasil, también lo estuvo por limitaciones materiales a la hora de realizar el trabajo de campo, si bien considero que fue suficiente para suscitar importantes reflexiones sobre las preguntas de investigación. Entrevisté a 31 personas para cada uno de los casos: 48 fueron entrevistas individuales, y en 5 participaron entre 2 y 3 entrevistados/as al mismo tiempo. Las entrevistas fueron realizadas entre principios de 2013 y fines de 2015.

En todas las salidas a campo pedí el acceso a las oficinas y/o unidades productivas de las empresas para llevar adelante la técnica de la *observación no participante* (Gortari, 1980), que acompañó a la realización de las entrevistas. Mediante esta técnica obtuve información a la que no hubiera podido acceder a través de entrevistas o del análisis documental: por ejemplo, las relaciones interpersonales entre los empleados directos e indirectos y los cargos jerárquicos de las megaempresas estudiadas, las rutinas de trabajo, o las características de empresas vinculadas a ellas. Esta información aportó a la comprensión de las formas de organización del trabajo y las relaciones que establecen las megaempresas con otros actores (contratistas, otras empresas, empleados directos).

A partir del análisis de las bases de datos construidas preparé un informe sobre cada uno de los casos seleccionados. El análisis de sus trayectorias empresariales contribuyó a la comprensión del papel de las megaempresas de origen argentino en la financiarización de la agricultura regional. Ambas empresas establecieron a lo largo del tiempo vínculos estrechos con agentes financieros típicos de la última ola de expansión financiera, en especial, los fondos de *private equity* y las firmas de bienes raíces (*real estate*). Por último, ellas mismas adoptaron prácticas financieras y perfeccionaron el esquema de gestión de activos de terceros como plataforma flexible para la inversión especulativa.

El caso de Los Grobo permite un acercamiento especialmente fructífero respecto de la financiarización de las prácticas de empresas agrarias. Además, se trata de un ejemplo paradigmático del llamado "modelo en red". El caso de El Tejar es particularmente revelador en cuanto a las conexiones con el tipo de agentes financieros mencionado y las transformaciones

que impulsan al interior de las empresas. En efecto, las familias fundadoras fueron desplazadas del directorio entre 2010-2012, cuando la empresa fue objeto de una reestructuración, y un lustro después sigue siendo controlada enteramente por capitales financieros internacionales.[22]

Los desafíos metodológicos de esta tesis respondieron, por un lado, a la necesidad de conectar los procesos globales y regionales con las transformaciones a escala local. Por el otro, consistieron en diseñar un dispositivo para el estudio longitudinal y multisituado (Marcus, 1995) de las dinámicas de acumulación cambiantes de actores "multilocales" (según se autodenominan estas empresas) en proceso de expansión/retracción territorial constante.

Si bien considero que las transformaciones sobre las que da cuenta este análisis están estrechamente conectadas a aquellas del capitalismo global, me interesa no subsumir el análisis de las particularidades de los casos a una lógica homogeneizante. Esto implica reconocer que:

> No es válido pensar que el mismo proceso, con las mismas características e implicaciones sociales, se pueda difundir por todo el mundo como una consecuencia inevitable del progreso tecnológico y de la nueva coyuntura económica internacional. Al contrario de un modelo único, lo que se difunde son diferentes trayectorias, en las cuales los factores tecnológicos y económicos se adaptan a las distintas realidades históricas, culturales y sociales, armonizando, por consiguiente, experiencias bastante distintas (Aparecido da Silva y De Paula Leite, 2000, p. 116).

Por lo tanto, una porción del análisis está dedicada al despliegue de estos procesos en conexión con las características específicas de las situaciones geográficas donde se desarrolló el trabajo de campo. Así, desde una perspectiva histórica y geográficamente situada, este estudio echa luz sobre algunas cuestiones agrarias del siglo XXI.

La primera cuestión insoslayable en el análisis es la de la propiedad de la tierra y las posibilidades de apropiación de la renta agraria por diferentes actores. Los *pools* de siembra en particular, y la gestión de activos de terceros en general, cambiaron el énfasis puesto

[22] Si bien excede el recorte temporal de este estudio, debe decirse que en noviembre de 2016 Los Grobo vendió alrededor de un 70% de su paquete accionario a una compañía de *private equity*, Victoria Capital Partners (VCP), siguiendo el mismo camino que El Tejar, aunque cuatro años más tarde (AméricaEconomía, 2016). El capital de VCP está compuesto en un 51 % de inversiones norteamericanas, si bien sus oficinas están ubicadas en Buenos Aires, San Paulo y Bogotá, y su directorio está compuesto en su mayoría por personas de origen latinoamericano (VCP, 2016). El grupo dirigido por VCP incluye entre sus inversores a la UTIMCO (compañía que gestiona las inversiones de la Universidad de Texas, Estados Unidos), la IFC (International Finance Corporation, compañía inversora del Banco Mundial) y la FMO, del Banco de Desarrollo Holandés (Página oficial del Grupo Los Grobo, 2017b). Como se verá en el capítulo 6, estas últimas dos instituciones también invierten en El Tejar.

tradicionalmente sobre la propiedad de la tierra como principal forma de apropiación de la renta. El estudio de la "red" en su calidad de modelo productivo da cuenta de la estabilización, en torno a un compromiso entre los actores involucrados (en especial los dueños de la tierra), de este tipo de gestión, y de las capacidades de las empresas que se encuentran en su núcleo de acrecentar la apropiación de la renta en su favor sin necesidad de poseer la tierra.

Esto está intrínsecamente conectado con el carácter flexible que el modelo propone. El "modelo en red" supone la separación de los factores de producción propia de la dinámica capitalista y se apoya en formaciones socioespaciales heredadas en el campo argentino (agricultura por contratos). Las megaempresas lograron reorganizar estos elementos para que proporcionasen las mayores ganancias productivas, comerciales y financieras en el menor tiempo a través de la generación de proyectos productivos cortos –posibilitados por el ambiente institucional argentino–, de los que puede salirse con facilidad. Este rasgo es por lo demás especialmente atractivo para capitales especulativos.

La flexibilidad del modelo no solo implica cambios en el régimen de tenencia de la tierra, sino también en los de trabajo (Bernstein, 2006). Por un lado, exacerba la "fragmentación por abajo" que provoca el propio modelo del agronegocio (Gras y Hernández, 2013b) por la dinámica de especialización que genera la adopción de nuevas tecnologías. En este modelo, la empresa contrata para cada tarea a contratistas que deben especializarse en una cantidad decreciente de tareas por la gran inversión que implica la compra de la maquinaria que requiere la megaempresa, pero también porque deben trabajar extensiones mayores debido a la concentración de tierras bajo control megaempresarial.

Es decir que el modelo incorporó de manera subordinada a diversos actores en una "red" paradojal, donde las jerarquías se potencian en lugar de ser reemplazadas por las horizontalidades que se les atribuyen en sus prácticas discursivas. En otras palabras, promovió nuevos regímenes de trabajo que generaron en cierta medida y en determinados momentos el consentimiento de los actores subordinados. Por último, sostengo que el "modelo de la red" facilitó la expansión del capital financiero en el sector por la afinidad electiva existente entre la lógica financiera y la lógica de acumulación flexible que supone, y que el elemento heurístico de la *start-up* contribuye a analizar.

En cuanto al estudio de los aspectos ideológicos del “modelo en red” y de sus posibilidades de generar consenso sobre la organización flexible de la acumulación en el agro, analicé los discursos desplegados por las megaempresas, así como los valores e imaginarios sociales que busca movilizar. Este aspecto del dispositivo de la “red” es central para la comprensión de las implicancias ideológicas, pero también materiales, del proceso de expansión de las megaempresas y de las formas de acumulación y las prácticas que desplegaron y/o potenciaron. Con ese fin, analicé las prácticas discursivas de las megaempresas y de sus representantes (en especial, CEOs y gerentes), así como el discurso de otros (ex) empleados directos e indirectos. Me basé en las entrevistas en profundidad realizadas y en el análisis de documentos de las megaempresas y de la prensa, donde aparecen trascripciones de entrevistas a su personal jerárquico.

PARTE 1

OCASO DEL FORDISMO-KEYNESIANISMO Y

TRANSICIÓN HACIA UN NUEVO RÉGIMEN ALIMENTARIO GLOBAL

En la Primera Parte de esta tesis introduzco los debates sobre la expansión financiera en la economía en general y en el agro en particular, y sobre los procesos de concentración de tierras y de la producción con los que se vincula.

En el capítulo 1 presento el proceso general de expansión financiera de la economía que se abre con el fin de lo que la escuela de la regulación francesa denomina el régimen de acumulación fordista-keynesiano. Recurro a las conceptualizaciones que resaltan el componente financiero como forma dominante de acumulación desde fines de la década de 1970. Destaco los principales acontecimientos que afectaron la configuración mundial de los flujos de capital y permitieron la expansión de los mecanismos especulativos a la producción de commodities*, así como la aparición de agentes financieros a lo largo de toda la cadena de producción agrícola a nivel mundial. Luego, vinculo este fenómeno con las discusiones sobre el acaparamiento de tierras y de la producción, y reflexiono sobre los debates que plantean en torno a las dinámicas de cambio agrario.*

En el capítulo 2 sostengo que estos procesos permiten pensar en la conformación de un posible tercer régimen alimentario cuya existencia y forma se encuentran en debate. Afirmo que el estudio de las prácticas de las megaempresas agropecuarias de origen argentino contribuye a la comprensión de la expansión financiera en el sector y de sus consecuencias materiales, y que por lo tanto es un actor de relevancia en este período de transición. Por último, problematizo la cuestión agraria en la etapa de transición abierta desde la década de 1970, y planteo las preguntas analíticas sobre estos procesos generales que retoma la tesis.

En el capítulo 3 reflexiono sobre la importancia de lograr una visión regional de los procesos de financiarización y concentración de los que participan las megaempresas, para luego aplicar esa visión al análisis. Estudio la conformación de una plataforma regional de producción de commodities *agrícolas en el Mercosur y su inserción en el mercado internacional. Presto especial*

atención al papel de Asia, y de China en particular, el fenómeno del boom *sojero que posibilitó el crecimiento extraordinario de las megaempresas.*

CAPÍTULO 1

LA DÉCADA DE 1970 COMO PUNTO DE INFLEXIÓN EN LA ECONOMÍA MUNDIAL:

EXPANSIÓN FINANCIERA Y SUS CONSECUENCIAS EN EL AGRO

En este capítulo describo las posibilidades de expansión financiera abiertas con el ocaso del régimen de acumulación fordista-keynesiano en los años setenta y el debate sobre la configuración de un régimen de acumulación mundial post-fordista flexible. Luego, muestro la forma en que nuevos actores financieros ingresaron en la producción agropecuaria y los procesos de acaparamiento de tierras y de la producción que esta expansión financiera trajo aparejados.

1. i. El colapso del fordismo-keynesianismo y la expansión de las finanzas

Por "financiarización" se entiende el ascenso del capital financiero –y por lo tanto de los mercados, las instituciones y las elites financieras– en la economía global, y su creciente preeminencia sobre el capital productivo a nivel nacional e internacional (Epstein, 2001, p. 3). Este proceso produce efectos en la macro y en la microeconomía (Palley, 2013), e implica cambios en el comportamiento de una gran multiplicidad de actores (compañías, instituciones estatales y no estatales, individuos).

Autores provenientes de la escuela de la regulación, nacida en Francia como crítica a la economía neoclásica y al marxismo tradicional, afirman que este proceso se desencadenó a fines de la década de 1970 y comienzos de la década de 1980 como consecuencia de las medidas de liberalización y desregulación de la economía tomadas por los gobiernos occidentales, que permitieron que el capital se desplazase con mayor facilidad. Estas medidas constituyeron un intento por resolver la crisis de lo que denominan régimen de acumulación fordista-keynesiano (Boyer, 1990, 2007; Jessop, 1989).

Por régimen de acumulación debe entenderse "el conjunto de las regularidades que aseguran una progresión general y relativamente coherente de la acumulación del capital, es decir que permite reabsorber o extender en el tiempo las distorsiones y desequilibrios que nacen permanentemente del mismo proceso" (Boyer, 2007, p. 63).

Las principales regularidades sobre las que se apoya cada régimen son:

> un tipo de evolución de organización de la producción y de relación de los asalariados con los medios de producción; un horizonte temporal de valorización del capital sobre la base del cual pueden desprenderse principios de gestión; un reparto del valor que permite la reproducción dinámica de los diferentes grupos sociales o clases; una composición de la demanda social que valida la evolución tendencial de las capacidades de producción; una modalidad de articulación con las formas no capitalistas, cuando estas últimas ocupan un lugar importante en la formación económica estudiada (Boyer, 2007, p. 63).

Detrás de estas regularidades que moldean de manera directa la dinámica macroeconómica, una batería de arreglos institucionales oficia de mediador con la realidad microeconómica, ya que incorpora modalidades (rutinas, compromisos institucionalizados) para compatibilizar los proyectos individuales (Lordon, 1991, p. 196). En otras palabras, las instituciones son el contexto en el que se desarrollan las rutinas y el comportamiento colectivo, problemática retomada por la teoría de las convenciones (Wilkinson, 1997, p. 308). Para describir estas formas institucionales que compensan la inestabilidad inherente al sistema, Boyer utiliza el concepto de "modo de regulación", que denomina a:

> todo conjunto de procedimientos y comportamientos, individuales y colectivos, que tienen la propiedad de: reproducir las relaciones sociales fundamentales a través de la conjunción de formas institucionales históricamente determinadas; sostener y "pilotear" el régimen de acumulación vigente; asegurar la compatibilidad dinámica de un conjunto de decisiones descentralizadas, sin necesidad de que los actores económicos interioricen los principios de ajuste del conjunto del sistema (Boyer, 2003, p. 82; la traducción es propia).

Según la escuela de la regulación, el régimen de acumulación intensiva centrado en el consumo de masas denominado fordismo surgió luego de la Segunda Guerra Mundial y caracterizó el fuerte y sostenido crecimiento de la productividad, centralmente industrial, entre las décadas de 1950 y 1960. Esto fue posible gracias a que las innovaciones en las formas de organizar el trabajo y la producción que introdujeron el taylorismo y la cadena de montaje se vieron enmarcadas por un conjunto de dispositivos institucionales que, al adosarlos a un modo de consumo adecuado, le otorgaron viabilidad macroeconómica en el largo plazo (Lordon, 1991, p. 198). En otras palabras, existía una convergencia entre régimen de acumulación y modo de regulación.

El modo de regulación de posguerra es denominado monopolista o controlado, y consiste en "la institucionalización de los procedimientos de ajuste en respuesta a los imprevistos de la actividad económica" (Boyer, 2007, p. 68). Este modo sería el resultado de "la constitución y

progresiva difusión de formas institucionales originales que atañen a la vida social en su conjunto" (Boyer, 1982, p. 4; la traducción es propia).

Entre las formas institucionales fundamentales del régimen de acumulación fordista-keynesiano, se encuentran la relación salarial (extendida y predominante en los países industrializados) y la regulación de los salarios –y por lo tanto el consumo– según los incrementos de productividad. Gracias a estas instituciones, el régimen fordista lograba cierto equilibrio entre oferta y demanda (Boyer, 1982) en un espacio fundamentalmente nacional (Boyer y Freyssenet, 2006, p. 12). En efecto, el círculo "virtuoso" (Lordon, 1991, pp. 198–199) que aseguraba la reproducción social de este sistema a largo plazo se basaba en la articulación dinámica de la generación y la distribución de las ganancias gracias a la definición *ex ante* del reparto de los incrementos de productividad al interior de las economías nacionales de los países industrializados.

Además, debe señalarse el papel fundamental desempeñado por el Estado, que en esos países alentaba la inversión productiva, proporcionaba la infraestructura para el desarrollo industrial y promovía el empleo (Boyer, 2007, p. 67). Sus gobiernos estabilizaban la coyuntura nacional bajo la bandera del keynesianismo, dando mayor previsibilidad a los agentes económicos (Aglietta, 2015, p. 302). Por último, un elemento central en este régimen, que daba a los gobiernos nacionales gran rango de maniobra para la formulación de las políticas económicas (Aglietta, 2015, p. 302), era el sistema monetario instaurado en Bretton Woods y el régimen de tipos de cambio fijos pero ajustables que le correspondía.

Según la escuela de la regulación, hacia fines de la década de 1970, este régimen entró en crisis. Como en los regímenes anteriores, el éxito mismo del proceso contiene de manera intrínseca las contratendencias que generan el fin de ciclo o cambio de régimen. En líneas generales puede decirse que fue la propia incapacidad del fordismo de mantener los fuertes incrementos de productividad a través del aumento del consumo la que lo puso en jaque. Como sintetiza Frédéric Lordon (1991), existen al menos tres hipótesis regulacionistas sobre las causas de la crisis del régimen de acumulación fordista.

La primera es que los últimos años de la década de 1960 vieron la progresiva saturación de los mercados de bienes de consumo emblemáticos del crecimiento fordista (automóviles,

electrodomésticos), que sería reemplazado por un consumo menos previsible y una demanda cambiante.

Otra hipótesis apunta a la profundización del carácter contraproductivo de los métodos tayloristas: el trabajo fragmentado, mecánico y privado de sentido habrían generado descontento en los asalariados, traducido en desgano, ausentismo y hasta rebelión (Lordon, 1991, p. 199). Según Lipietz (2001), el taylorismo dejó de generar aumentos de productividad suficientes como para mantener los compromisos entre capital y trabajo. Esto generó una "reanimación del conflicto obrero patronal, sobre todo en los países capitalistas avanzados" (De la Garza Toledo, 2000a, p. 23).

Un tercer aspecto responde a los efectos de la creciente internacionalización del consumo y la producción, facilitados por la segmentación de ciertos procesos productivos y la consecuente relocalización de actividades en regiones geográficas con un promedio de salarios menor (Boyer, 1982, p. 8) con el fin de mejorar la competitividad (Lipietz, 2001). Aun siendo una evolución

> lógica del crecimiento fordista, hace interferir una norma de producción nacional con una norma de consumo crecientemente internacionalizada, y por lo tanto lleva al abandono de un desarrollo impulsado por el consumo interno en pos de una lógica de crecimiento competitivo basado en las exportaciones (Lordon, 1991, pp. 199–200; la traducción es propia).

Debe señalarse una cuarta causa de la crisis del régimen de acumulación fordista. Ya en 1971, cuando el dólar estadounidense sufrió devaluaciones, se debilitó la creencia de las potencias en la eficacia del acuerdo establecido en Bretton Woods. Poco después, en 1973, se decidió abandonar de manera definitiva el patrón-oro sobre el que se sustentaba la estabilidad monetaria y cambiaria fordista, y las principales potencias mundiales liberaron sus tipos de cambio.

Todos estos factores dieron lugar a lo que los regulacionistas denominan una "crisis estructural" o "gran crisis", ya que "la dinámica de reproducción económica *entra en contradicción con las formas sociales e institucionales sobre cuya base opera*". Estas crisis son procesos "abiertos", porque implican nuevas apuestas políticas, como la que significó la "crisis del keynesianismo" (Boyer, 1982, pp. 19-20; la traducción es propia, el énfasis pertenece al original). Esta ideología

chocó contra los problemas de disminución de rentabilidad y de adaptación a nuevas condiciones tecnológicas y económicas creadas por la crisis económica, entre otros.

François Chesnais muestra que ya desde fines de la década de 1960, cuando empezó a agotarse la acumulación de posguerra, las ganancias no reinvertidas en la producción directa fueron en aumento. Para que esos capitales no quedaran "ociosos", se concentraron en instituciones especializadas en valorizarlos como activos financieros (obligaciones, acciones, etc.), es decir, fuera de la producción de bienes y servicios. En los países más ricos los capitalistas precisaban de mayores posibilidades de valorización bajo la forma de capital que devenga interés (o capital de préstamo a interés) que el modelo keynesiano no podía proporcionar (Chesnais, 2008).

El aumento y la complejización de la acumulación por vías financieras en los años siguientes solo fue posible luego de una fase "sin ruptura" de acumulación de tipo productiva iniciada en la posguerra y solo interrumpida por la recesión mundial de 1974-1976 (Chesnais, 2008, p. 5). Sin embargo, el modo de regulación que sostuvo semejante acumulación productiva se encontraba desfasado con respecto a la evolución del propio régimen de acumulación fordista-keynesiano con el que se hermanaba.

Es entonces cuando las voces de aquellos pensadores europeos y estadounidenses enfrentados a la idea del Estado de Bienestar desde la posguerra lograron finalmente la repercusión que deseaban. La corriente neoliberal atribuiría la inflación y el descenso en la tasa de crecimiento a la actividad de los movimientos obreros y a la intervención económica del Estado (Anderson, 2003, p. 11), y pregonaría la no intervención estatal en la economía.

En los países del Norte, estas ideas fueron finalmente concretadas en políticas públicas casi diez años después con la llegada al poder de Margaret Thatcher en Inglaterra (1979), de Ronald Reagan en Estados Unidos (1980), de Kohl en Alemania (1982) y de Schluter en Dinamarca (1983) (Anderson, 2003, p. 12). En esos países, el *impasse* dejado por la crisis del keynesianismo se resolvió de la mano del retorno del liberalismo, "materializado en la inaudita actualidad e influencia adquiridas por las políticas económicas neoliberales –liberalización de los mercados, desmantelamiento del estado, apertura indiscriminada, desregulación, especulación financiera, etc.–" (Borón, 2000, p. 12).

Estas transformaciones tuvieron su contraparte en el hemisferio oriental. En India, desde 1991 se implementó un paquete de medidas de desregulación, privatización y reformas impositivas orientadas al mercado (Cincotti, Raberto, y Teglio, 2012, p. 1). Aún más importante, la reforma de Deng Xiaoping (1978-1993) en China significó una transición hacia una economía de mercado y un crecimiento económico acelerado con consecuencias fundamentales para el sistema alimentario mundial. (Ambas cuestiones se tratarán en el punto 3. iii del próximo capítulo.)

En América Latina, el neoliberalismo tuvo su campo de ensayo durante las experiencias dictatoriales de Brasil, Chile, Argentina y Uruguay, donde este tipo de medidas fueron profundizadas por las fuerzas políticas que asumieron el poder estatal posdictaduras. En lo concreto, se eliminaron las protecciones aduaneras, se privatizaron las empresas estatales pilares de la industrialización desde los años cincuenta, y se desregularon los mercados de trabajo (De Oliveira, 2004, p. 60).

Algunos de los efectos de estas medidas fueron el aumento del desempleo y la profundización de las desigualdades entre países y al interior de ellos (Chesnais, 1996, p. 16); una creciente "informalización" del trabajo (véase Portes, Castells, y Benton, 1991); la modificación de la organización de los procesos de trabajo hacia estructuras más flexibles, así como de la producción y el intercambio. Por ello De la Garza Toledo (2000a, p. 24) afirma que uno de los conceptos clave para comprender estos cambios es el de flexibilización: "De la entrada y salida de trabajadores de la empresa; del uso de estos en el proceso de trabajo; del salario (en función del desempeño); de la contratación colectiva; de las formas de resolución de disputas; de la seguridad social; de las leyes laborales y de los pactos corporativos".

En lo que respecta específicamente a la expansión financiera a nivel mundial, las políticas neoliberales implicaron la desregulación de los mercados de capitales. Esto creó condiciones más propicias para la inversión especulativa que para la productiva, lo que explica al menos en parte por qué la recuperación de las ganancias no llevó a una recuperación de la inversión. Como señala Perry Anderson, en la década de 1980 se asistió "a una verdadera explosión de los mercados cambiarios internacionales, cuyas transacciones puramente monetarias terminaron por reducir de forma sustancial el comercio mundial de mercancías reales" (Anderson, 2003, p. 14) a tal punto que si se consideran "todos los mercados internacionales de monedas, divisas,

acciones, etc., se ve que tienen una dimensión diecinueve veces mayor a todo el comercio mundial de mercancías y servicios" (Therborn, 2003, p. 23).

También otros autores dan cuenta de una tendencia observable hacia la mayor movilidad geográfica del capital (véanse Makin, 1994; Sassen, 1988). Este es uno de los indicadores del ascenso de las finanzas en el mundo, así como el acelerado aumento del valor relativo de capitalización de las bolsas de valores respecto de la producción, y del volumen de las transacciones financieras por encima de las transacciones comerciales o de la inversión productiva. Todo esto redundó en el crecimiento de la renta de naturaleza financiera al interior de la renta nacional de los países (Medialdea García y Sanabria Martín, 2013, p. 197).

Según Chesnais, el capital que devenga interés encontró desde entonces nuevos mercados donde realizarse (Chesnais, 2008, p. 5). Sería esta forma del capital ficticio (Marx, 2009) la que pasaría a cobrar cada vez mayor centralidad en la configuración de poder entre los tipos de capital desde la década de 1980.

La liberalización de los flujos financieros internacionales (Peck y Tickell, 2002), la interconexión de los mercados de activos financieros propiciada por las redes informacionales (Castells, 2000; Santos, 2009), así como la multiplicación de otras innovaciones financieras y la creación de "nuevos mercados" financieros (Boyer, 2001b, p. 9) profundizaron la expansión financiera. Como explica el ex secretario ejecutivo de la CEPAL y ex ministro de Hacienda y Crédito Público de Colombia, en el "centro del capitalismo financiero mundial", esto se profundizó con la:

> eliminación definitiva, en 1999, de las fronteras entre la banca de inversión y la banca comercial que se había establecido en los años treinta del siglo XX y en la liberalización, en 2004, de los requisitos de capital de la banca de inversión, lo cual la condujo a duplicar los niveles de apalancamiento en los años siguientes. Además, no hubo regulación alguna respecto de "innovaciones financieras" como las hipotecas de baja calidad, su titularización o la proliferación de derivados financieros […] Tampoco hubo un intento por frenar, mediante la fiscalización, la multiplicación de los activos financieros no incluidos en el balance de las entidades más reguladas (los bancos) y tampoco se aplicó regulación alguna a nuevos intermediarios como los fondos de inversión alternativa (Ocampo, 2009, p. 12).

La escuela de la regulación otorga diversos nombres a lo que considera un nuevo régimen de acumulación, surgido desde la década de 1980: "capitalismo patrimonial" (Aglietta, 1998, 2005); "régimen de crecimiento gobernado por las finanzas" (Boyer, 2000, 2009) o "dominado por lo

financiero" (Serfati, 2001); "capitalismo financiero" (Aglietta y Rebérioux, 2004), "capitalismo accionarial" (Plihon, 2009). Para resaltar la generalidad geográfica del proceso de financiarización, Chesnais habla de "régimen de acumulación financiarizado mundial" (Chesnais, 1996, 2003), mientras que Boyer prefiere el término "régimen financiero global" (Boyer, 2001a, p. 35).

Esta escuela sufrió múltiples críticas, en particular por su complicada terminología y su exceso de conceptualización (Gajst, 2010), y porque no permitiría describir el comportamiento de los agentes económicos (Boyer, 2007, p. 63), entre otras. Asimismo, autores marxistas sostienen que su énfasis en los organismos públicos y sociales vigentes en cada país no permitiría explicar el funcionamiento del capitalismo en su conjunto, ya que sería proclive a evadir la cuestión central de la explotación de la fuerza de trabajo y desatender la ley del valor (Katz, 1992). Para el regulacionismo, "lo básico es encontrar instituciones reguladoras macro que permitan la articulación entre la producción y el consumo en las nuevas condiciones de mercado y de crisis del keynesianismo" (De la Garza Toledo, 2000a, p. 25).

Giovanni Arrighi (2010) introduce una divergencia fundamental en relación con la temporalidad del proceso de expansión financiera. Si bien el autor reconoce que desde 1970 se produce un cambio cualitativo en los procesos de acumulación capitalista, logra mostrar cómo este proceso no es algo reciente. Basado en los estudios sobre la larga duración (Braudel, 1958),[23] postula que las expansiones financieras suceden a períodos de expansión material, y señalan la transición de un "ciclo sistémico de acumulación" a otro en el sistema-mundo capitalista.

Cada ciclo está compuesto de un conjunto de fases que se alternan siguiendo un patrón que responde a la lógica D-M-D' (dinero, mercancía, dinero) con la que Marx describe el comportamiento de las inversiones capitalistas individuales. Estas fases son identificadas con épocas históricas y comprenden la expansión material (D-M), seguida de la renovación de la expansión de tipo financiera (M-D'). En la primera fase, el capital dinerario "pone en

[23] La perspectiva de la *longue durée* de Fernand Braudel propone una mirada dialéctica de la historia que, gracias a la "observación repetida del historiador", conozca "la duración social, esos tiempos múltiples y contradictorios de la vida de los hombres, que no son solamente la sustancia del pasado, sino también el material de la vida actual […] Ya sea que se trate del pasado o de la actualidad, es indispensable una conciencia clara de esta pluralidad del tiempo social para una metodología común de las ciencias del hombre" (Braudel, 1958, p. 726; la traducción es propia).

movimiento" una masa creciente de mercancías, lo que implica la mercantilización de la fuerza de trabajo y de los "regalos" de la naturaleza. En la segunda fase, este capital "se libera" de su forma mercancía y la acumulación se produce a través de transacciones financieras, lo que equivale a la fórmula D-D' (Arrighi, 2010, p. 6).

En la periodización de Arrighi, cada ciclo de acumulación dura más de cien años ("siglo largo") y se produce bajo la hegemonía de poderes que se suceden: genovesa, holandesa, británica y, desde fines del siglo XIX, estadounidense. Según este autor, el ciclo hegemonizado por Estados Unidos comienza a entrar en su etapa final con la expansión financiera abierta en la década de 1970 (Arrighi, 2010, p. 7). La expansión financiera que anuncia el otoño de cada ciclo sistémico implica cambios en las estrategias y estructuras de las agencias gubernamentales y empresariales centrales en cada momento histórico.[24]

Otra de las observaciones importantes que se le ha hecho al regulacionismo es su etnocentrismo. Ella proviene de estudios sobre economías de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Lipietz, 1979), en especial la estadounidense (Aglietta, 2015) y la francesa (Bertrand, 1983; CEPREMAP-CORDES, 1977). Una mirada más profunda sobre estas transformaciones en América Latina muestra que esta región presenta un desarrollo específico.

Martha Novick aporta a esta reflexión al afirmar que, en Latinoamérica, "La instalación del taylorismo o de la cadena fordista años más tarde […] en realidad se diferencia de los modelos teóricos tanto en cuanto a ritmos como a eliminación de tiempos muertos" (Novick, 2000, p. 124). Según Abramo y Montero, la industrialización tardía en la región "no calzaba con el ritmo y extensión de ese mismo proceso en los países centrales" y los modelos de tales países no "podían aplicarse en forma sencilla a un contexto productivo caracterizado por la heterogeneidad estructural y por la precaria participación de los sujetos sociales en el sistema político" (Abramo y Montero, 2000, p. 88).

También se afirma que el fordismo (caracterizado por la producción y consumo de masas) solo existió en América Latina de un modo restringido en algunas regiones y sectores industriales,

[24] Volveré sobre esta cuestión de la temporalidad de las expansiones financieras en el próximo apartado, ya que considero que es fundamental para comprender el período de transición estudiado en esta tesis en el sector agropecuario.

como muestra Silva para el caso de Brasil (Silva, 1994, p. 145). De modo que, según Novick, solo podría hablarse de fordismo en lo que se refiere a las formas de organización del trabajo en la región –cuyo carácter disciplinador de la fuerza de trabajo se ve por cierto reforzado–, pero no de un sistema propiamente dicho, ya que no se generalizó la producción en masa y el consumo masivo (Novick, 2000, p. 130).

Asimismo, esta última autora afirma que existe un modelo idiosincrático, no solo de desarrollo capitalista –caracterizado por las políticas de sustitución de importaciones de gobiernos fuertes que apoyaron el desarrollo industrial mediante subsidios y políticas proteccionistas–, sino también de organización del trabajo –en plantas más pequeñas, con mayor integración vertical que en los países centrales y fuerte control y disciplina de la fuerza laboral– (Novick, 2000, pp. 127-128).

Sin embargo, "las ciencias sociales de la región no han sido ajenas a la evolución de los paradigmas productivos en los países industrializados ni a los enfoques teóricos que dieron cuenta de ello" (Abramo y Montero, 2000, p. 88). En particular, la teoría de la regulación fue utilizada de manera reiterada para comprender procesos latinoamericanos (Lipietz, 1989; Ominami, 1987; Panigo y Chena, 2012; Paredes, Sánchez, y Fernández, 1995). La propia Novick hace hincapié en la "institucionalidad" del fordismo en América Latina; según la autora "podría plantearse como plausible la hipótesis de que el sistema vigente era conveniente por igual para trabajadores y empresarios" como en los países que ella denomina centrales, al tiempo que resalta sus características idiosincráticas (Novick, 2000, p. 130)

Por cierto, Novick también señala que con la crisis del modelo de sustitución de importaciones que sostenía el especial e idiosincrático fordismo latinoamericano, la cadena de montaje no fue reemplazada inmediatamente por el toyotismo japonés, que prometía ser el nuevo modo de superar las barreras productivas de la producción capitalista fordista. La esterilidad de pensar en un "*one best way*" (el mejor camino) como modelo productivo óptimo a ser implementado en todo contexto y época ya fue señalada por los trabajos del GERPISA en sus estudios sobre la industria automotriz (Boyer, 1998, p. 10, 2003, p. 88; Boyer y Freyssenet, 2000, p. 8). En América Latina, solo a principios de la década de 1980, y especialmente entre las empresas más grandes y/o más vinculadas a los mercados internacionales, comenzaron a implementarse

técnicas del "modelo japonés" de manera parcial y aislada. Se trata de los círculos de calidad, el modelo *just in time* (justo a tiempo) interno o externo, la polivalencia funcional, el achatamiento de las pirámides de mando, el trabajo en grupo (Novick, 2000, p. 133)

Según ciertos autores, la introducción de estas técnicas pudo incluso haber sido la forma de generar mejoras "en períodos de baja inversión (Novick, 1991) o de fuerte especulación financiera (Salerno, 1992)" (Novick, 2000, p. 135). Por lo demás, esto no solo no transformó el paradigma productivo, sino que además lo que prometía ser un nuevo proceso de trabajo que "iba a cambiar el mundo" no fue más que "una moda que prevaleció durante una década en los medios científicos y del *management*" y que se extinguió con la crisis recesiva en la que entró Japón en la década de 1990 (De la Garza Toledo y Neffa, 2011, p. 2).

No obstante, existe cierto consenso en el hecho de que lo que puede llamarse organización taylorista del trabajo, cualquiera sea su grado de correspondencia con la forma concreta que adquiere en los países de la OCDE, está siendo sustituida por nuevas formas de producción, y de que "estamos viviendo el surgimiento de un nuevo paradigma productivo" (Abramo y Montero, 2000, p. 88). Esto implicó la "hibridación" idiosincrática de diversas formas de organización del trabajo con el fin de aumentar la productividad, lo que incluye, en el caso de los países latinoamericanos, algunos elementos toyotistas.[25] Son particularmente de interés la adopción de algunos de estos elementos en las empresas estudiadas: el trabajo en grupo; la flexibilidad numérica, funcional y salarial; el involucramiento y la participación del trabajador, y la inducción de "una nueva cultura laboral de identificación con el trabajo, con la productividad y con la empresa" (De la Garza Toledo y Neffa, 2011, p. 4).

Para entender la pertinencia de utilizar –con precaución– conceptos provenientes de los llamados "países desarrollados" debe señalarse que los cambios productivos en estos países tienden a extenderse por efecto de la competencia en un mundo donde prima la liberalización de los mercados y el combate al proteccionismo de las economías del Sur. En otras palabras, los

[25] En América Latina, muchas veces no se presentó el toyotismo con las características japonesas, en especial, no se reprodujeron los atributos del sistema de relaciones industriales en su época de oro (empleo de por vida, ascenso por antigüedad, sindicato propio). El toyotismo precario latinoamericano no fue acompañado por altos salarios ni extensiva capacitación o seguridad en el empleo, sino que continuó la segmentación entre el trabajo del obrero con el de ingenieros y técnicos, con escasa carrera profesional para los primeros, de tal forma que fue la intensificación del trabajo la explicación principal del incremento de la productividad, y el círculo virtuoso de una cultura laboral de identidad con la empresa no llegó a cerrarse (De la Garza Toledo y Neffa, 2011, p. 5).

países dominantes lo son en gran medida gracias a su capacidad de dar forma al régimen de acumulación a nivel mundial, tanto más cuanto que las medidas neoliberales eliminan las reglas que permitían "domesticar" la competencia (Aparecido da Silva y De Paula Leite, 2000, p. 113).

Boyer también aporta su explicación sobre el modo en que las nuevas formas financieras, surgidas en su mayoría en Estados Unidos,[26] tienden a difundirse al resto del mundo. La expansión de esta forma de acumulación financiarizada se debe en gran medida a que las exigencias de rentabilidad impuestas por las instituciones financieras norteamericanas obligaron a otros países a aumentar la suya, y por lo tanto conllevó una modificación mundial de las prácticas empresariales para lograr una mejor tasa de rentabilidad del capital (Boyer, 2001a, pp. 35-36) y cumplir así con las exigencias de los inversores.

Es decir que la "mundialización del capital" (Chesnais, 1996, p. 18) y la profundización de la acumulación financiera que provoca tiene consecuencias en las dinámicas de acumulación capitalista, en las estrategias de los gobiernos nacionales que dependen del ingreso de capitales para su desarrollo, así como en las empresas transnacionales y en los territorios donde desarrollan sus actividades.

1. ii. Mecanismos financiarizados de acumulación por desposesión

En cuanto a las dinámicas de acumulación capitalista, David Harvey identifica la proliferación y refinamiento de mecanismos de acumulación por desposesión desde la década de 1970. Según el autor, la acumulación por desposesión es un proceso que no se restringe a los orígenes del capitalismo, sino que acompaña todo su desarrollo y le permite su reproducción. Mediante los mecanismos históricos que llevan a cabo este proceso se "libera un conjunto de recursos (incluyendo la fuerza de trabajo) a un costo muy bajo (y a veces sin costo alguno)" (Harvey, 2003, p. 149; la traducción es propia). Estos mecanismos incluyen:

> la mercantilización y privatización de la tierra y la expulsión forzosa de las poblaciones campesinas; la conversión de diversas formas de derechos de propiedad –común, colectiva, estatal, etc.– en derechos de propiedad privada exclusivos; la supresión del derecho a los

[26] Nueva York y Londres son los principales centros del "capitalismo accionarial", ya que allí se concentra la mayor cantidad de instituciones protagonistas de la última expansión financiera: *hedge funds*, fondos de pensión, bancos mercantiles, empresas de *private equity*, bancos de inversión, compañías de seguros, comerciantes de futuros de *commodities* (Burch y Lawrence, 2009, p. 271).

> bienes comunes; la transformación de la fuerza de trabajo en mercancía y la supresión de formas alternativas de producción y consumo (indígena); los procesos coloniales, neo-coloniales e imperialistas de apropiación de recursos (incluyendo recursos naturales); la monetización del intercambio y de los impuestos recaudados, en particular sobre la tierra; el tráfico de esclavos, la usura, la deuda pública (Harvey, 2005, p. 113; traducción modificada).

Según Harvey, algunos de los mecanismos de acumulación por desposesión están más presentes en la acumulación actual que en la época en la que Marx los describió. En particular, se refiere a los vinculados con el sistema de crédito y el poder del capital financiero. Ellos son centrales en la ola de financiarización desencadenada desde 1973, ya que contribuyen a hacer frente a la sobreacumulación de capital mediante la apropiación y mercantilización de los recursos:

> Las promociones bursátiles, los esquemas de ponzi, la destrucción estructurada de activos a través de la inflación, el vaciamiento a través de fusiones y adquisiciones, la promoción de niveles de endeudamiento que aun en los países capitalistas avanzados reducen a la servidumbre por deudas a poblaciones enteras, por no mencionar el fraude corporativo, la desposesión de activos (el ataque de los fondos de pensión y su liquidación por los colapsos accionarios y corporativos) mediante la manipulación de crédito y acciones, todos estos son rasgos centrales de lo que es el capitalismo contemporáneo. […] Pero sobre todo, debemos prestar atención a los ataques llevados a cabo por los fondos especulativos de cobertura y otras grandes instituciones del capital financiero como la punta de lanza de la acumulación por desposesión en los últimos años (Harvey, 2005, pp. 113–114).

Los mecanismos financiarizados de acumulación suponen la aparición de actores financieros en actividades que no revestían interés para los capitales especulativos, en especial los fondos privados, de tipo *private equity* o *hedge fund*, sociedades de inversión, bancos. Estos capitales adquirieron mayor peso y poder con el colapso del régimen de acumulación fordista, e introdujeron nuevas herramientas financieras en los mercados que fueron pobremente reguladas (Gilberg, 1986, p. 1602; Ocampo, 2009, p. 12). Se trata de productos derivados como los contratos de *swaps*, de opciones, de futuros y adelantados o *forward*.[27]

[27] El *swap* o permuta financiera es un instrumento financiero derivado que consiste en un contrato por medio del cual dos partes se comprometen a intercambiar una cantidad de dinero determinada en fechas futuras, si bien de manera genérica también hace referencia a contratos futuros de bienes y servicios vinculados a variables observables (precios). La opción es un derivado establecido por un contrato que da el derecho al comprador y la obligación al vendedor de realizar la transacción de un activo a un precio específico en una fecha futura, por lo que permite obtener cobertura de inversiones. En los contratos de futuros y *forward* ambas partes se comprometen a

Este fenómeno también se halla en estrecha relación con las transformaciones al interior de las firmas (François, Lemercier y Reverdy, 2015), en especial con el mayor peso de los accionistas en la toma de decisiones empresariales (Sapir, 2009, p. 3). Ello es el resultado de lo que algunos autores denominan "revolución accionarial", que vino a modificar la relación de fuerzas al interior de las empresas a favor de los accionistas desde los años setenta (Chesnais, 2004; Lordon, 2002; Orléan, 1999). Desde entonces, una nueva alianza entre accionistas y directores de empresas reemplazará el compromiso relativamente estable entre estos últimos y los asalariados permanentes que caracterizaba al régimen fordista (Boyer, 2001a, p. 35).

Dado que la creación de valor para los accionistas se impuso como uno de los objetivos principales de las estrategias de las empresas donde invierten (Aglietta y Rebérioux, 2004; Krippner, 2005; Plihon, 2009), una nueva forma de competencia se sumó a las renovadas exigencias de competencia productiva en el régimen post-fordista. Se trata de la competencia financiera en la cual se encuentran todas las firmas que cotizan en bolsa, que buscan conseguir los mismos estándares de *performance* financiera en los mercados de capitales para satisfacer a los *managers* de los fondos (Williams, 2000, p. 6).

Esta presión de la rentabilidad puramente financiera se extendió también a empresas que no cotizan en bolsa y se convirtió en una de las cuestiones mayores que, como indica Philippe Zarifian, caracterizan la nueva realidad productiva en el mundo industrial. Esto conlleva la introducción de objetivos a corto plazo, no siempre fáciles de conciliar con los tiempos de los procesos productivos (Zarifian, 1996, pp. 9-10).

Esto llevó a las compañías a "financiarizar" sus prácticas, de manera de hacer frente a los nuevos requerimientos de reproducción del capital. Aglietta y Rebérioux (2004) describen cómo las empresas aumentan el "apalancamiento" financiero por endeudamiento (toman crédito para aumentar su rentabilidad financiera), y despliegan estrategias de reducción de la base de activos (*asset light*), de recompra de acciones de la propia empresa y de *stock-options* (los empleados compran acciones de la empresa en la que trabajan).

---

la compra-venta (cada una de las partes asume el rol de comprador o de vendedor) de un activo subyacente en un momento futuro y a un precio pactado con antelación. A diferencia de los contratos *forward*, los contratos de futuros están estandarizados y son objeto de transacciones en el mercado organizado o bolsa de productos derivados. Cabe resaltar que estos son solo algunos de los nuevos instrumentos financieros surgidos desde los años noventa. Para más detalle sobre estos instrumentos, véanse Hull (2009) y Lara (2005).

Tales procesos de trasformación de las estrategias empresariales en términos de búsqueda de rentabilidad financiera y las modificaciones que imprimen a la organización del trabajo no se restringen al mundo industrial. Las megaempresas de producción agropecuaria de origen argentino son, a mi entender, una vía de entrada para comprender estas transformaciones en el sector agropecuario, así como la relación entre ambos aspectos, financiero y organizacional.

1. iii. Expansión financiera en el agro

La presencia de actores financieros en la actividad económica y la emergencia de nuevos instrumentos y prácticas financieras tuvieron efectos importantes tanto a nivel macroeconómico como al interior de las empresas y de la vida cotidiana de los individuos. Estos actores son protagonistas de una expansión profunda y duradera que produce grandes sobresaltos en el mundo financiero, pero también en la llamada "economía real". En este apartado me ocupo de la expansión financiera en el sector agropecuario y de sus consecuencias materiales.

Entre 2000 y 2002, las acciones de Wall Street cayeron de manera estrepitosa como resultado de la burbuja producida por las fuertes inversiones especulativas en empresas de alta tecnología entre 1997 y 2000, conocida como la *dot-com bubble*. En ese momento, muchos inversores, en especial los fondos soberanos y de pensión (gubernamentales y corporativos), identificaron a los *commodities*[28] como un nuevo activo potencial en el mercado de futuros, y desde entonces ganarán en él un lugar privilegiado. Las operaciones de los inversores institucionales sobre los *commodities* a través de contratos de futuros fueron posibles gracias a las nuevas (des)regulaciones de ese mercado.

El surgimiento de este tipo de mercados en los que se acuerdan precios futuros de los productos agrícolas a intercambiar se remonta al Japón de principios de la década de 1770 (R. I. Webb, 2016). A mediados del siglo XIX surgieron mercados de futuros en Gran Bretaña y en Estados Unidos (Clapp, 2014, p. 801). En gran medida gracias al uso del telégrafo, el *Chicago*

[28] La palabra *commodity* designa, en castellano, aquellos productos vendidos en los mercados internacionales cuyos precios no presentan diferenciación en función de marcas comerciales. Estos productos poseen un precio mundial similar para todos los productores (Rodríguez y Seain, 2007, pp. 58-59). Se trata de un uso específico de la voz inglesa, que en su sentido más amplio significa "mercancía".

Board of Trade (Bolsa de Comercio de Chicago, o CBOT por sus siglas en inglés) se convirtió rápidamente en uno de los mercados de granos más importantes a nivel mundial (Cronon, 1991, p. 122), posición que mantiene hasta el día de hoy (Gras y Hernández, 2013b, p. 33).

Veinte años después de su fundación en 1848, y en respuesta a los incesantes reclamos de los agricultores estadounidenses por los abusos especulativos que habilitaba este tipo de mecanismos a futuro, el CBOT fue finalmente regulado (Cronon, 1991, p. 142). La de 1870 fue la primera de una serie de regulaciones. En 1922, la *Grain Futures Act* evitó la manipulación de precios y monopolización del mercado. En 1923, se exigió un informe diario de los valores comerciados. En 1936, la *Commodity Exchange Act* permitió al gobierno el establecimiento de límites en las posiciones que podían tomar actores no vinculados directamente a la producción o comercialización de productos agrícolas. Se consideraba que estos actores eran especuladores no *bona fide* (es decir, que no actúan "de buena fe") y que su actuación en el CBOT podía influir en los precios de esos productos como consecuencia de una "especulación excesiva" (Clapp, 2014, p. 802; Clapp y Helleiner, 2012, p. 186).

Durante gran parte del siglo XX, los mercados de futuros tuvieron como propósito resguardar a los productores de materias primas agrícolas de variaciones en los precios (Gras y Hernández, 2013b) y transferir riesgos a agentes especializados en tomarlos. Este tipo de agentes busca anticipar los precios de mercado y obtener una ganancia si suben (Lawrence *et al.*, 2015). La presencia controlada de estos especuladores (*hedgers*) contribuía a la liquidez del mercado y a la financiación de los productores agrícolas. Por lo demás, en su función de asegurar precios futuros, estos mercados también sirvieron a la expansión de compañías de exportadoras (Morgan, 2000; citado en Clapp, 2014, p. 801).

El mercado a futuro permitía la coordinación del mercado, y con ello el "descubrimiento de precios" que significa la confianza tanto de compradores como de vendedores en determinados precios futuros (Clapp y Helleiner, 2012, p. 186). Ello facilitaba los cálculos de costo y beneficio, lo que ayudaba a los actores agrarios a tomar decisiones de siembra (Sierra Romera, 2014, p. 8).

La historia comenzó a cambiar en la década de 1980, cuando el gobierno de Ronald Reagan (1981-1989) decidió ablandar estas regulaciones en el CBOT (Ghosh, 2010, p. 77) como parte del conjunto de las políticas que representaron un retorno al liberalismo.

La primera transformación estuvo vinculada a la relajación de los límites a la venta de *swaps* a inversores especulativos (en general fondos de pensión y *hedge funds*) por parte de ciertos bancos. A diferencia de los contratos de futuros negociados en las bolsas de valores, estos contratos surgidos de negociaciones bilaterales entre bancos e inversores institucionales comenzaron a ser negociados en mercados extrabursátiles –denominados *over-the-counter* (OTC)–, que constituyen un virtual mercado informal (no organizado) (Russi, 2013, p. 96).[29] Estos inversores buscaban balancear sus portfolios utilizándolos como coberturas de riesgo, pero también especular con la volatilidad de los precios de determinadas materias primas (Clapp y Helleiner, 2012, p. 187).

El hecho de que ciertos bancos, que hasta el momento realizaban sus transacciones en mercados financieros bursátiles organizados y regulados, pudieran comenzar a vender contratos OTC en mercados formales como el CBOT significó un cambio cualitativo vinculado al poder creciente de estos bancos y a sus alianzas con el gobierno estadounidense, tendencia que se acentuaría con el tiempo. En 1991, el Congreso de Estados Unidos escuchó nuevamente las presiones del sector financiero sobre la *Commodity Future Trading Commision* [Comisión de Comercio de Futuros de Materias Primas] de Estados Unidos, organismo gubernamental creado en 1974 para regular los mercados de opciones y de futuros. La Comisión concedió a los bancos de Wall Street (el primero fue Goldman y Sachs) una excepción a los límites en las posiciones especulativas de los *swaps* que abrió una laguna legal para la especulación ilimitada (Masters, 2008, p. 18).

Para los grandes inversores, los *swaps* suelen funcionar como un seguro (Scheer, 2010, p. 9), desde entonces desregulado. Desde ese mismo año, los bancos comenzaron a vender *swaps* basados en índices de precios como el Standard and Poor's Goldman Sachs (S&P GSCI) Commodity Index, el Dow Jones American International Group (AIG) Commodity Index, que se encuentran entre los más famosos (Clapp y Helleiner, 2012, p. 187; De Schutter, 2010, p. 4).

Estos índices de precios incluyen aquellos derivados de materias primas de origen agrícola. Se trata de valores matemáticos basados en los precios futuros de una selección particular de productos: minerales, metales preciosos, ganado, energía (petróleo y sus derivados) y de

[29] Un proceso similar, aunque de menor envergadura, se produjo en otras partes del mundo, en especial en Europa y Asia (Shanmugan y Armah, 2017, p. 6).

materias primas agrícolas y sus subproductos. El objetivo de esta "canasta" es diversificar riesgos para inversores institucionales (IATP, 2008, p. 7).

Esto dio lugar a la proliferación de instrumentos financieros basados en estos índices, como los fondos de índice de materias primas (*commodity index funds*, CIF), los fondos de inversión en materias primas negociados en mercados bursátiles (*commodity exchange traded funds*, ETFs) y los *swap* de índice de derivados de materias primas (*commodity index swaps*) (De Schutter, 2010, p. 4). Asimismo, conllevó la aparición de lo que Michael W. Masters denomina *index speculators*: en castellano, especuladores de índices (M. Masters, 2008, p. 15).

En los CIF o fondos de inversión en materias primas, los productos agrícolas suelen componer alrededor de un tercio del índice (Clapp, 2014, p. 802), proporción que depende del cálculo de cada institución financiera. Esta porción del índice responde entonces a los contratos de futuros sobre diversos productos como cacao, café, maíz, azúcar, algodón, trigo, soja y aceite de soja (IATP, 2008, p. 8). Sin embargo, los CIF son ofrecidos por los bancos de manera indiferenciada como inversión especulativa a inversores que buscan diversificar sus riesgos (Lawrence y Campbell, 2013, p. 276). Este tipo de instrumentos financieros permite a los inversores lograr posiciones en los mercados de *commodities* sin necesidad de comprar efectivamente la producción física (Clapp, 2014, p. 802) ni de poseer los conocimientos específicos que este mercado requiere (Sierra Romera, 2014, p. 14).

El uso de estos derivados financieros se volvió muy popular a principios de la década del 2000, cuando el Congreso de Estados Unidos aprobó la *Commodity Futures Modernization Act*, que prohíbe de manera explícita la regulación de los derivados OTC por parte de la *Commodity Futures Trading Commision* (Congreso de Estados Unidos de América, 2000). Ello puso en sintonía la legislación estadounidense con las de otros países, donde las regulaciones eran aún más laxas.[30]

Esto significó que tales contratos quedaron exentos de toda regulación en gran parte del mundo, que por lo demás ya se veían facilitados por las tecnologías de la información: el mercado OTC consiste en una red de agentes de bolsa (*brokers*) conectados a través de teléfonos y computadoras.

[30] En la Unión Europea, por ejemplo, los mercados de futuros estaban poco regulados, y los contratos OTC no fueron objeto de ninguna regulación hasta 2008 (Küblböck y Staritz, 2014, p. 2).

Como consecuencia de estas nuevas (des)regulaciones, desde el año 2000 los bancos comenzaron a vender nuevos productos financieros vinculados al sector agrícola. Esto expandió el rango de acción de las instituciones financieras, que empezaron a invertir en tierras y en empresas agrícolas (Burch y Lawrence, 2009, pp. 271-272). El interés de los capitales especulativos por activos relacionados con la agricultura responde en gran medida a la convergencia de la crisis financiera con la crisis alimentaria, la energética y la climática.

Los llamados cultivos flexibles (*flex crops*) como el maíz, los porotos de soja o el azúcar, son una inversión especialmente atractiva para estos capitales por la multiplicidad y flexibilidad de sus usos. Son cultivos que pueden ser convertidos en alimento humano o animal, o en recurso energético (biocombustibles), y que son promocionados como una solución a esas múltiples crisis. Además, permiten a los agentes involucrados (que producen y/o invierten en ellos) reaccionar rápidamente frente a modificaciones en los mercados, ya que pueden ser intercambiados: frente a una menor oferta de un determinado cultivo, por ejemplo, su demanda puede ser asumida por otro *flex crop*. De este modo, facilitan la diversificación de riesgos, puesto que su carácter flexible permite su comercialización en función de las señales de precios y los subsidios estatales (Borras, Franco, *et al.*, 2011, p. 4).

En esos años prosperaron los mencionados *exchange-traded funds* (ETFs) que, a diferencia de los contratos OTC, pueden negociarse en bolsas de valores, lo que permitió la compra directa de las materias primas y derivados por parte de inversores especulativos. Una vez más, estos inversores multiplicaron la compra de contratos de futuros para compensar el riesgo que implica la exposición en los mercados físicos (Clapp y Helleiner, 2012, p. 188). Esto llevó a esos actores a presionar por lograr nuevas medidas desregulatorias.

En 2006, durante la administración Bush, la Commodity Futures Trading Commision aprobó la emisión de las denominadas *no action letters* (cartas de no acción) con el objetivo de relajar aún más los límites impuestos a las posiciones de los operadores no comerciales. La emisión de estas cartas permitió a ciertas instituciones financieras cubrir, a través de su participación en mercados físicos, los riesgos de vender derivados financieros basados en materias primas. Al poder invertir en contratos de futuros de este tipo de productos se multiplicó, una vez más, el

ingreso de nuevos inversores a este mercado a través de la compra de derivados agrícolas de tipo OTC vendidos por los bancos (Clapp, 2014, p. 802).

Uno de los resultados más denunciados de la multiplicación de comportamientos y de agentes especulativos en los mercados de *commodities* es la inflación que produce en los precios de los alimentos (FAO, 2008; Sevares, 2008). Esto se ve potenciado por el hecho de que los precios en aumento atraen a más inversores especulativos, introduciendo por lo tanto presiones exógenas al mercado de alimentos.

Cuando las ganancias financieras crecen en un sector, la confianza de otros agentes financieros aumenta, por lo que toman posiciones con un riesgo cada vez mayor.[31] El mecanismo que utilizan para hacerlo es el apalancamiento que, como ya se mencionó, implica tomar un nivel de endeudamiento en el que sus obligaciones financieras superan a sus ingresos corrientes (Minsky, 2016). "Esto permite obtener utilidades con poco capital, gracias a la inflación de precios de los activos que se autogenera" (Ocampo, 2009, p. 11).

Por último, la participación de los especuladores de índices también puede modificar los precios de los productos físicos de los que se derivan esos índices hacia la baja. Esto sucede, por ejemplo, cuando retiran grandes cantidades de dinero del mercado y venden grandes cantidades de contratos de futuros (Masters y White, 2008; citado en IATP, 2008, p. 7).

También en 2006 se produjo la fusión de la Chicago Board of Trade con la Chicago Mercantile Exchange Holdings [Bolsa Mercantil de Chicago, o CME por sus siglas en inglés], que dio lugar a la formación del CME Group Inc. (*Infobae*, 2006). Poco después, en 2008, ingresó al grupo la New York Mercantile Exchange [Bolsa Mercantil de Nueva York, NYMEX por sus siglas en inglés], y la Commodity Exchange [COMEX, por sus siglas en inglés].[32] La CME Group se convirtió indiscutiblemente en la bolsa más grande y diversificada de derivados del mundo; como

[31] Las posibilidades de movilidad del capital de un sector a otro en esta última expansión financiera tienen por catalizador la difusión de las TICs.

[32] En la CBOT se negocian contratos de futuros sobre activos subyacentes como maíz, soja, aceite de soja, avena, trigo, además de bonos y notas del Tesoro de Estados Unidos. En la CME se negocian futuros para *commodities* en monedas extranjeras (Brasil, Canadá, México, Japón, Suiza y Rusia), además de los contratos futuros sobre eurodólares. En ambas los agentes de bolsa o *brokers* participan de las negociaciones de manera electrónica o a viva voz. En la NYMEX donde se comercian futuros de materias primas (gas, petróleo, platino) y la COMEX es la principal bolsa de comercio de futuros de metales (oro, plata, cobre, aluminio) a nivel mundial. Ambas operan en Manhattan, Nueva York, y desde 1994 se encontraban fusionadas en una sola entidad (CME Group, 2008). Según información periodística, el CME Group Inc. recibió por parte de grupo chino Chongqing Casin Enterprise Group (CCEG) una propuesta para adquirir a la Bolsa de Comercio de Chicago en febrero de 2016 (Bartz, 2016).

proclama su sitio web oficial, “es donde el mundo viene a manejar el riesgo” (CME Group, 2016; la traducción es propia).

Estas transformaciones en los mercados de futuros, en particular del CBOT, son especialmente relevantes. Por un lado, porque “incluso quienes nunca comerciaremos trigo o vientres de cerdo en los mercados de futuros de Chicago dependemos de esos mercados para nuestra mismísima supervivencia” (Cronon, 1991, p. xv; la traducción es propia). Las implicancias de las transformaciones en su regulación afectan la actividad agropecuaria a nivel mundial: en este mercado se definen los precios sobre los cuales se calculará la ganancia de los productores de otros países.

Por otro, uno de los rasgos distintivos de las megaempresas estudiadas en esta tesis es el hecho de que logran participar del CBOT gracias a los grandes volúmenes de granos que consiguen comerciar. Dado que hay un costo asociado a cada contrato futuro negociado, la cantidad de activos transados deberá ser suficiente como para justificar el gasto de la transacción.

La participación en el CBOT establece una diferencia tajante entre las megaempresas y otras empresas locales porque amplía sus posibilidades de ganancia financiera. Se trata de un elemento central en sus estrategias de manejo del riesgo de precios a través de instrumentos financieros (Gras y Hernández, 2013b, p. 33). Asimismo, significa un acceso privilegiado a la información de este mercado formador de precios, similar al que obtienen las grandes empresas de *trading* del grupo ABCD (Murphy, Burch, y Clapp, 2012, p. 12).

La desregulación del CBOT también tiene consecuencias a nivel de las naciones. Como explica Sevares (2008), por su participación en los mercados de futuros, y sobre todo por medio de los derivados financieros, el capital financiero también influye en las especializaciones agroproductivas de cada país. Si en el régimen anterior “los patrones productivos dependían en mayor grado de las condiciones agroecológicas y climáticas de cada región productiva, ahora tienen cada vez más incidencia las alteraciones de los precios y las rentabilidades relativas entre los diferentes cultivos” (Gras y Göbel, 2014, p. 234).

Pero los mercados de futuros no fueron la única vía de acceso de capitales especulativos en el sector agropecuario. Diferentes tipos de inversores, desde fondos de pensión, mutuos, soberanos y de *private equity*, hasta fundaciones universitarias y bancos colocaron capital en

todo el circuito productivo agrícola, desde el control de tierra, pasando por la producción propiamente dicha, hasta las actividades agroindustriales (Frederico y Gras, 2017). Esto incluye la participación en la provisión de insumos, almacenaje y logística, inspección y certificación, procesamiento y comercialización de alimentos, entre otros (Burch y Lawrence, 2009, p. 271).

Entre estos inversores institucionales, son los fondos los más interesados en un retorno rápido y, por lo tanto, se muestran más dispuestos a realizar operaciones altamente riesgos del tipo *venture capital*. Como se vio en la Introducción, estas operaciones consisten en la creación y/o expansión de pequeñas empresas, que se asemejan a las de tipo *start-up* con gran potencial de crecimiento en vistas a la elevación de su precio de mercado en el corto o mediano plazo.

Las primeras operaciones de tipo *venture capital* se remontan a fines de la Segunda Guerra Mundial en Gran Bretaña (Coopey, 1994) y Estados Unidos (Gompers y Lerner, 2001), utilizadas para promover el crecimiento de pequeñas y medianas empresas. La organización de los capitales de riesgo evolucionó desde entonces en sus formas de organización, desde fondos mutuos de inversión que reunían inversores individuales, pasando por sociedades de responsabilidad limitada y otros tipos de *pools* de capitales, que muchas veces contaban con apoyo estatal. Sin embargo, durante décadas no se trató más que de experiencias aisladas en comparación con otras actividades productivas.

Solo a fines de los años setenta y principios de la década de 1980 este tipo de inversiones de riesgo se volvieron atractivas para inversores institucionales, gracias a la desregulación de los sistemas financieros en los países anglosajones mencionados. En ese momento se gestó lo que se conoce como la revolución de la industria del *venture capital*, que en los años noventa llevó a la explosión de inversiones de riesgo.

En Estados Unidos, estos capitales invirtieron en las compañías de alta tecnología más exitosas como Apple o Microsoft, así como empresas de servicios, como Starbucks, que luego se convirtieron en multinacionales (Gompers y Lerner, 2001, p. 149). Las salidas exitosas, en general a través de aperturas de capital (IPO), de este tipo de *ventures* significaron una multiplicación del capital gestionado por los inversores institucionales que comenzaron a gestionarlas.

Entre estos nuevos inversores, uno de los más relevantes para este estudio, pero también para comprender el fenómeno de la financiarización del agro en general, son los fondos de *private equity*. La creación de este tipo de fondos fue una de las estrategias más significativas adoptadas por el capital financiero para insertarse en las diversas etapas de los circuitos productivos agrícolas.

Estos fondos se especializan en la "adquisición, elevación del precio de mercado y venta de empresas", en este caso, de aquellas que actúan directamente en la producción agrícola (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 98; la traducción es propia). La adquisición se hace por medio de participación accionaria o patrimonial. El aumento de su precio de venta se logra a través de la restructuración de la empresa con el objetivo de disminuir sus costos operacionales y aumentar su rentabilidad, aunque eso implique endeudarla y/o comprometer de algún modo la "salud financiera" de la empresa adquirida (Singh, 2008). El momento del *exit* es cuando se logra la mayor liquidez.

Desde los años ochenta, y en especial a partir de la década de 1990, estos fondos crecieron de forma exponencial gracias a la adquisición del control de grandes empresas. Eso significó la ampliación de su campo de acción, al punto de que para 2015 las operaciones de tipo *venture capital* que les dieron origen solo comprendían el 20% de las inversiones de estos fondos (Preqin, 2015).

Existe una diferencia adicional entre la inversión de tipo *venture capital* y la que caracteriza de manera típica a las inversiones de *private equity* en la actualidad. Como se explicó en la Introducción, en las primeras, los inversores trabajan junto a los emprendedores y les proveen varios tipos de apoyo (técnico, organizativo, además del financiero) para hacer crecer la empresa. Las de segundo tipo no suelen ofrecer tal atención a las numerosas compañías que suelen formar parte de su portfolio, es decir que están menos centrados en el desarrollo previo de la empresa. Por el contrario, se destacan porque su objetivo último es lograr el *exit* a través de operaciones de tipo "adquisición con apalancamiento", "compra apalancada" o "compra financiada por terceros" (*Leverage Buy-Out*, LBO, por sus siglas en inglés). En las operaciones LBO, utilizadas en el 40% de las adquisiciones entre 2000 y 2014 a nivel mundial (Preqin, 2015), las firmas de *private equity*:

> adquieren una empresa o activo por medio de préstamos junto a instituciones financieras, utilizando el propio flujo de caja y activos de la compañía adquirida como garantía y forma de pago de la deuda. Esto permite a los fondos de PE realizar mega-adquisiciones sin comprometer grandes cantidades de capital (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 100; la traducción es propia).

Según Nicolas Bedu, estas operaciones conllevan un proceso de financiarización de las empresas que no cotizan en bolsa (Bedu, 2013, p. 60; citado en Ducastel, 2016), y muchas veces las someten a problemas financieros (Bedu y Palard, 2016; SEIU, 2007).

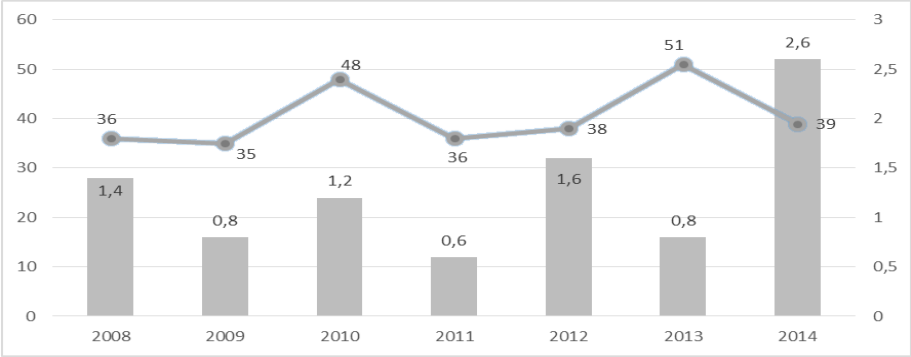
La gran cantidad de capital gestionado por los fondos de *private equity* y su fuerte influencia política (Singh, 2008, p. 31) les valió la denominación de "nuevos reyes del capitalismo" *(The Economist*, 2004). En 2008, algunas de estas firmas se encontraban entre las 25 corporaciones más grandes del mundo en función de sus ingresos anuales (Singh, 2008, pp. 1-2).

Por último, si bien en un principio los fondos de *private equity* se distinguían de los de *public equity* por el hecho de que solo adquirían acciones de empresas que no cotizaban en bolsa, según Malène Benquet esto cambió cuando los primeros acumularon suficiente capital como para invertir en empresas públicas (que cotizan en la bolsa). Como resalta Ducastel, este fenómeno se agudizó desde la crisis financiera de 2007-2008 (Benquet, 2015; citado en Ducastel, 2016).

También desde ese momento las empresas de *private equity* se volcaron a la inversión en agronegocios, en especial en Asia, África y América Latina. Como señala la Emerging Markets Private Equity Association, entre 2008 y 2014 alrededor de 1400 fondos que invierten en estas regiones recaudaron aproximadamente U$S 290 billones. De esos fondos, cerca 150 son firmas de *private equity* que invirtieron U$S 9 billones en 283 negocios en el agro en el mismo período (EMPEA, 2015; citado en Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 104). Véase el gráfico 1 a continuación:

Gráfico 1

Número de acuerdos (línea) y capital invertido (barras, en millones de U$S) por los fondos de *private equity* en agronegocio en países subdesarrollados (2008-2014)



Fuente: EMPEA (2015).

1. iv. Acaparamiento de tierras y de la producción

La creciente relevancia de la participación de los agentes financieros en el agro dio lugar a estudios que analizan el vínculo entre la actual expansión financiera y los procesos de acaparamiento de tierras (*land grabbing* o *land grabs* según su denominación en inglés) (GRAIN, 2008). Sobre este tema, la literatura es abundante y diversa. Incluso organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés) y el Banco Mundial produjeron informes que confirman la presencia del fenómeno en América Latina y el Caribe (FAO, 2012), así como en el resto del mundo (Deininger *et al.*, 2011).

El estudio realizado para el Banco Mundial fue objeto de múltiples críticas. Borras *et al.* (2011) resaltan que los autores utilizan eufemismos como "inversión agrícola" en lugar de hablar de acaparamiento de tierras con claridad. Además, aun cuando propone guías voluntarias para una "inversión agrícola responsable", la fomenta sin preguntarse "quién gana, quién pierde y por qué, ni cuáles son los resortes y las consecuencias sociales, políticas y ecológicas de este proceso" (S. M. Borras Jr., Hall, *et al.*, 2011, p. 210).

Por eso, estos autores buscan profundizar la comprensión del fenómeno al dar cuenta de cómo la financiarización moldea las dinámicas de cambio agrario a nivel global. En ellos se describe a los actores que participan de la "fiebre por tierras" o *land rush* con fines especulativos, así como sus consecuencias en términos de soberanía alimentaria y las resistencias que genera en la sociedad civil (S. M. Borras Jr., Franco, *et al.*, 2011; Cotula, 2012). También el estudio que la FAO realizó en 17 países de América Latina fue discutido, al señalarse la limitada definición utilizada para abordar el fenómeno, lo que llevaba a subestimar su importancia en la región (S. M. Borras Jr., Hall, *et al.*, 2011).

Acuerdo con estos autores en que debe utilizarse una definición de *land grabbing* más amplia que la elegida por la FAO, ya que se limita a la "adquisición de grandes escalas de tierra que involucra a gobiernos extranjeros y la consiguiente inseguridad alimentaria en los países receptores" (S. M. Borras Jr., Hall, *et al.*, 2011, p. 5). Por un lado, porque esta inseguridad alimentaria no siempre es tal. Por el otro, porque al restringirse a la compra, deja de lado otros mecanismos de acceso y control de la tierra (como el arrendamiento, por ejemplo). Finalmente,

focaliza en un tipo de actor específico, lo que no permite resaltar el papel primordial del gran capital (S. M. J. Borras Jr. y Franco, 2012).

En el mismo sentido, en su estudio sobre África, Pauline Peters sostiene que el debate en términos de *land grabs* en manos de extranjeros puede oscurecer, no solo el papel de los gobiernos, sino también de los actores privados nacionales en los procesos de lo que prefiere denominar "apropiación de tierras" o "nuevos cercamientos" (*new enclosures*) (Peters, 2013, p. 546). Para el caso de América Latina, Borras *et al.* (2011) identifican como principales acaparadores, junto a los inversores institucionales y las compañías transnacionales, a los Estados-nación (China, Corea del Sur, India, Arabia Saudita, Qatar, Emiratos Árabes Unidos) y a las elites nacionales sobre los que Peters llama la atención. Asimismo, incluye en ese grupo el objeto de estudio de este trabajo: las "compañías (trans)latinas intrarregionales", que muchas veces actúan en alianza con inversores internacionales (S. M. Borras Jr., Franco, *et al.*, 2011, p. 5).

También coincido con estos autores en que es necesario romper con la idea de que la fiebre por tierras se inició en 2008-2009 como resultado exclusivo del aumento a nivel mundial del precio de los alimentos, identificado como una crisis alimentaria. El acaparamiento de tierras responde a la convergencia de las múltiples crisis mencionadas en el apartado anterior: alimentaria, pero también energética, ambiental y financiera.

En sintonía con este planteo, y siguiendo el estudio del Banco Mundial citado (Deininger *et al.*, 2011), Sergio Sauer y Sergio Pereita Leite afirman que la "fiebre" por tierras está vinculada a la expansión agrícola, y en especial con las posibilidades de exportación de determinados cultivos, muchos de ellos flexibles. Se trata, además de la soja, del maíz, la caña de azúcar, el arroz, el aceite de palma, el girasol, la colza y las plantaciones forestales (Sauer y Pereira Leite, 2012, p. 878).

La soja, pilar de la producción de las megaempresas bajo estudio, es un cultivo flexible por excelencia. Esto influyó, como se verá con más detalle en el capítulo 3, en el aumento de la demanda:

> Se ha observado una demanda creciente del grano y de los subproductos de la molienda (harina y pellets), por parte de China, India y otras economías en desarrollo, para ser empleados como forraje en la alimentación animal. Asimismo, la demanda de soja se ha

> visto acrecentada a partir de la posibilidad de utilización de esta oleaginosa en la producción de biocombustibles (biodiesel), los que están destinados a ir reemplazando paulatinamente a los productos derivados del petróleo, gas y otros combustibles fósiles (Lanteri, 2009, p. 8).

Si se tiene en cuenta que el interés de muchos agentes especulativos en el agro se desencadenó con la explosión de la burbuja generada en torno a las empresas tecnológicas a fines del siglo XX, el "año 2008 fue un punto de inflexión en la aceleración de la demanda por tierras, debido a la fuerte alza de los precios de los *commodities* agrícolas entre 2007 y 2008, y a la crisis financiera mundial que redujo el valor de otros activos" (Gras y Göbel, 2014, p. 235).

La tierra se volvió especialmente atractiva desde que la explosión de la burbuja inmobiliaria urbana mostró los límites de la actividad especulativa en ese sector (Fairbairn, 2014). Además, hasta 2007, inversores cada vez más cortoplacistas accedieron a crédito barato para financiar este tipo de inversión (Clapp y Helleiner, 2012, p. 188). Este dinero fue volcado en gran medida en lo que los actores denominan "activos alternativos": tierras, pero también plantaciones, infraestructura (Frederico y Gras, 2017).

Como señalan Carla Gras y Valeria Hernández, en el caso argentino la discusión sobre el acaparamiento de tierras se complejiza aún más dada la importancia de la contratación de tierras en el modelo empresarial de los *big players* o "grandes jugadores" estudiados en esta tesis. Dado que "la concentración de la producción no avanzó al mismo ritmo que la de la propiedad de la tierra", es importante analizar la especificidad de este país en términos de control de la tierra y de la producción como fenómenos separados de la posesión de la tierra (Gras y Hernández, 2013b, p. 38). En esa línea, el citado trabajo de Borras *et al.* (2011) considera al acaparamiento como un fenómeno de transferencia del control de este recurso.

El análisis del llamado "modelo en red" invita a reflexionar sobre la importancia de la propiedad de la tierra en el país, su relación con la concentración productiva y los diversos mecanismos de acceso y control de la naturaleza. Por esto, en esta tesis el acaparamiento de la tierra engloba, por un lado, el control ejercido por las megaempresas vía alquiler (a través de contratos de arrendamiento, aparcería o "contratos accidentales"), y por el otro, la adquisición propiamente dicha de tierra. Dentro de las estrategias de acaparamiento, distinguiré el alquiler de la adquisición cuando quiera puntualizar sobre la compra de tierras por parte de estas empresas, o de aquellas de origen extranjero con las que se vinculan. Esta decisión teórico-metodológica

responde, por un lado, a la necesidad de conectar los fenómenos estudiados con la historia agrícola argentina y los debates que suscita:

> La concentración es un rasgo característico de la estructura agraria argentina, si bien su evolución en el tiempo, y particularmente la medida en que la gran propiedad mantuvo su importancia histórica, han dado lugar a intensas polémicas […] Es importante comprender que si bien la "fiebre" por tierras y recursos naturales tiene una persistencia histórica en América Latina, y que se superpone e intensifica la secular concentración de la tierra, en el caso argentino este apetito se conecta con el interés de lograr posiciones dominantes en los principales cultivos exportables (soja, maíz y girasol), sea en las áreas donde la agricultura moderna y comercial tiene largo asiento, sea en áreas de frontera agrícola (Gras y Hernández, 2013b, pp. 38-39).

Esta diferenciación entre alquiler y adquisición permite un análisis pormenorizado de las diferentes estrategias de acceso al control de la tierra que las megaempresas desplegaron en su expansión translatina, así también como de las formas en que buscaron mantener ese control (Ribot y Peluso, 2003). En Brasil, por ejemplo, las megaempresas estudiadas participan, de manera directa o indirecta (a través de la creación de fondos de inversión inmobiliaria o *real estate*), en procesos de adquisición de tierras, mecanismo que no fue central en su crecimiento en la Argentina. Como mostraré, la puesta en juego de nuevos mecanismos de control en su expansión translatina está directamente vinculada a su asociación con capitales financieros internacionales.

Sin embargo, pensar el acaparamiento como un proceso de transferencia del control de recursos hacia actores de gran escala no implica desconocer la necesidad de inscribir esos fenómenos en términos de la creación de *enclosures* o "cercamientos" de nuevas fronteras geográficas (Moore, 2010) típicas del desarrollo capitalista y vincularlo a la historia larga del capitalismo agrario en su dialéctica de productividad/despojo. La necesidad de contar con una teoría de la historia en el análisis de las formas de acceso y control a la tierra ha sido recientemente señalada por Wendy Wolford (2016). Esta autora sostiene que no se trata solo de considerar el "pasado" sino también las formas en que ese pasado se actualiza y se pone en juego en el acaparamiento, en la configuración de relaciones y clases sociales, y de las instituciones estatales como procesos de gobernanza.

Estudiar el fenómeno en términos de productividad y despojo contribuye, por su parte, a la comprensión de las dinámicas que se generan cuando los protagonistas de este proceso son

actores provenientes del mundo financiero en alianza con el capital productivo. Según Moore, en el pasado, estas expansiones financieras fueron la precondición de la renovación de la acumulación luego del fin de cada régimen. Para ello, estas expansiones se conjugaron con algún tipo de revolución sociotécnica que permitió apropiarse de las naturalezas humana y extrahumana para iniciar cada uno de los nuevos ciclos sistémicos de acumulación identificados por Arrighi (2010) a través de aumentos de productividad.

Según Moore, la particularidad de este período es que esta dialéctica de productividad/despojo que acompañó los ciclos sistémicos de acumulación capitalista desde el siglo XVI se ve erosionada por la lógica financiera de liquidación de activos propia del capital financiero durante la era neoliberal (Moore, 2012, p. 243).

Esto invita a analizar el vínculo entre concentración de tierras y expansión financiera en esta doble dinámica de productividad/desposesión. Para ello, tomo como punto de partida la constatación de Madeleine Fairbairn de que resulta difícil discernir entre las fuentes productivas y financieras de la ganancia en esta cuestión. Para la autora, en las inversiones en tierra la especulación financiera no puede separarse fácilmente de la producción ya que:

> la tierra tiene dos roles económicos diferentes: es un factor de producción esencial, pero también actúa como reserva de valor y crea riqueza a través de su apreciación pasiva. En otras palabras, se trata de un activo productivo que hace las veces de activo financiero. Sostengo que la actual ola de inversión en tierras combina un renovado interés en activos productivos reales con un apego subyacente a la lógica de la financiarización (Fairbairn, 2014, p. 3; la traducción es propia).

Es decir que, si bien la financiarización hace referencia a un "patrón de acumulación en el que las ganancias aumentan primordialmente por vías financieras antes que a través del comercio y la producción de mercancías" (Krippner, 2005, p. 174; la traducción es propia; véase Arrighi, 2010), las inversiones que incorporan a las tierras agrícolas en los circuitos financieros no se divorcian necesariamente de su uso productivo (Fairbairn, 2014, p. 3). En otras palabras, no es cualquier tierra la que se valoriza sino aquella en la que –mediante el uso de las tecnologías disponibles– es posible producir determinados tipos de materias primas, precisamente las que por sus características (flexibilidad de usos) atraen el interés de los capitales financieros.

La inversión en tierras agrícolas por parte de inversores privados se volvió una herramienta de reducción de riesgos, ya que contribuye a la diversificación de su portfolio de inversiones.

Además, permite captar la valorización de la tierra, en gran medida generada por su puesta en producción. Nuevamente, estamos ante la presencia de la imbricación de lógicas financieras y productivas que es necesario estudiar.

Esta combinación de fuentes de ganancia productiva y rentabilidad financiera es confirmada por (Frederico y Gras, 2017). En Bernardes *et al.* (2017), y a través de múltiples estudios de caso, se ofrece una descripción de los actores reconocidos por Fairbairn como centrales en la actual "fiebre" por tierras: inversores que compran tierras para arrendarlas a terceros (*own-lease out*), y aquellos que además de comprarlas se involucran en su explotación (*own-operate*).

Tanto en el primer caso (como se verá en el caso de Los Grobo) como en el segundo (que corresponde al caso de El Tejar), estos inversores realizan "alianzas estratégicas" con diferentes actores empresariales. Si, como plantean Guibert y Bühler (2016), los actores empresariales hacen usos diferentes del suelo (patrimonial, productivo, como instrumento de manejo de riesgos o especulativo), los proyectos empresariales analizados aquí combinan estos usos de maneras diversas. Como explican estas autoras, "la tierra es más mercantil que antes pero sus cualidades (o características) hacen de ella un recurso con múltiples facetas" (Guibert y Bühler, 2016, p. 76).

En América Latina, el negocio principal de los fondos de *private equity* invierten directamente en la compra de tierras para arrendarlas a un operador (*own-lease out,* según la terminología de Fairbairn). Para ello, pueden crear firmas de *real estate*, que se dedican a la especulación inmobiliaria con tierras cultivables. En el capítulo 6 analizaré esta estrategia empresarial en el caso del Grupo Los Grobo, a través de la cual participa de la adquisición de tierras en Brasil junto a capitales de riesgo.

En ese capítulo también consideraré la estrategia de El Tejar en Brasil (y en Bolivia) como un caso de *own-operate* (posesión-explotación), y la forma en que evolucionó en función de las rondas de financiamiento que realizaron inversores que, a cambio, fueron adquiriendo mayor control accionario en la empresa. El interés de los actores financieros por este esquema, que implica involucrarse con los procesos productivos concretos, invita a preguntarse por las formas en que procuran acrecentar sus ganancias a través del aumento de la productividad. Es decir, plantea el interrogante sobre las formas en que el capital financiero busca aumentar sus

ganancias a través de la intensificación de la explotación de la naturaleza humana y extrahumana.

Hasta aquí expuse la forma en que la comprensión del vínculo que el capital financiero internacional establece con las empresas agropecuarias de los países del Sur contribuye a la descripción de los procesos de expansión financiera en el sector agrícola y sus consecuencias en términos de concentración de la tierra. Antes de concluir este apartado, me interesa mencionar otro proceso de concentración vinculado a la presencia de capitales financieros internacionales, pero también nacionales, y en última instancia con el llamado "modelo en red" desplegado por las megaempresas agropecuarias de origen argentino. Se trata del acaparamiento de la producción (*production grabbing*). La bibliografía sobre este fenómeno es escasa, y precisa ser estudiado con mayor profundidad. Al momento de escribir esta tesis, se cuenta con el análisis del caso de Sudáfrica. Los autores, Antoine Ducastel y Ward Anseeuw, explican que se trata de un fenómeno directamente vinculado a la financiarización de la producción agropecuaria, del que el acaparamiento de tierras es solo su cara más visible: "[…] el fenómeno de adquisición de tierras estaría ocultando dinámicas de control directo de la producción, no solo a través de la adquisición de tierras, sino también del control sobre uno o varios segmentos de la cadena de producción" (Ducastel y Anseeuw, 2011, p. 2; la traducción es propia). Esto complejiza la mirada sobre la concentración productiva, y su vínculo con la financiarización debe ser analizado.

Por ello, en esta tesis no solo pretendo demostrar que estas empresas contribuyen a los procesos de acaparamiento de la tierra y la producción, fundamentales para comprender las dinámicas de cambio agrario en el siglo XXI, sino también analizar los mecanismos a través de los cuales lo hacen, las transformaciones que implican en las formas de organizar el trabajo y la producción, y las relaciones sociales resultantes.

CAPÍTULO 2

EL RÉGIMEN ALIMENTARIO GLOBAL Y LA CUESTIÓN AGRARIA EN EL SIGLO XXI:

LA IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

En este capítulo retomo los términos de la cuestión agraria en el siglo XXI en el marco de la financiarización del agro y las transformaciones agrarias que impulsa. Como se ha destacado, estos procesos marcan el período de transición abierto desde el fin del segundo régimen alimentario. En el apartado 2. i. presento la teoría de los regímenes alimentarios desarrollada por Harriet Friedmann y Philip McMichael, que invita a pensar el lugar de la agricultura en el desarrollo capitalista a lo largo de la historia, y de las relaciones geopolíticas (en particular, la división mundial del trabajo) en torno a la producción, distribución y consumo de alimentos. Introduzco las discusiones sobre la existencia de un tercer régimen desde la década de 1980, que coincidiría con el régimen de acumulación financiarizado mundial descrito por los regulacionistas. Luego, describo los elementos que considero centrales en esta transición desde el segundo régimen alimentario, para plantear la necesidad del análisis de algunos puntos débiles en las conceptualizaciones existentes, que esta tesis pretende fortalecer. Se trata del papel de los actores locales y, en particular, de las prácticas de las agroempresas de los países del Sur, en los procesos de financiarización del agro. En el apartado 2. ii. reflexiono sobre los desafíos que implican estas transformaciones para el estudio de la cuestión agraria, y sobre el aporte que significa lograr una comprensión más cabal de las prácticas megaempresariales.

2. i. Sobre la transición hacia un tercer régimen alimentario

Los procesos de expansión financiera en el agro modifican las dinámicas de acumulación en este sector neurálgico del sistema. Como se vio en el capítulo anterior, la concentración, "rasgo secular del desarrollo capitalista" (Gras y Hernández, 2016b, p. 272), se ve intensificada por este proceso. Dada la fenomenal expansión financiera en el período de transición abierto con el fin del segundo régimen alimentario, la concentración presenta características nuevas, que deben ser estudiadas.

Como también se destacó previamente, uno de los procesos de concentración contemporáneos más importantes es el acaparamiento de tierras (*land grabbing*), que tiene lugar en diferentes regiones del Sur global. Como muestran Borras *et al.* (2011), en América Latina y el Caribe el fenómeno presenta similitudes y diferencias en relación con lo que sucede en el Sudoeste

asiático, África y la Eurasia ex soviética, casos examinados con mayor profundidad en otros estudios (Borras Jr. y Franco, 2011; Vermeulen y Cotula, 2010; Visser y Spoor, 2011).

Sin embargo, la comparación es insuficiente para comprender la forma en que se insertan estos procesos en las dinámicas de cambio agrario a nivel mundial, las relaciones entre ellos, así como las que establecen los países entre sí en el esquema geopolítico. Para alcanzar esta mirada global, resulta ineludible recurrir a la teoría de los regímenes alimentarios, desarrollada por Harriet Friedmann y Philip McMichael (1989).

Este enfoque se basa, por un lado, en la teoría del Sistema-Mundo (Wallerstein, 1983); en la teoría de la regulación –de donde toma la idea de régimen de acumulación, entre otras–, y en las obras de autores como Karl Polanyi (2010) y Giovanni Arrighi (1978). Esta teoría se propone comprender y analizar el papel estratégico que la agricultura y los alimentos poseen en el desarrollo del sistema capitalista mundial, así como la trayectoria histórica del sistema de Estados, y ya no solo de los Estados-nación, como en el regulacionismo.

Se trata de una perspectiva histórica que identifica períodos estables de acumulación de capital vinculados a configuraciones particulares de poder geopolítico, condicionados por formas cambiantes de producción agrícola y relaciones de consumo, así como de distribución de alimentos al interior y entre espacios nacionales. El régimen alimentario es un componente central del desarrollo del sistema capitalista, ante todo porque de él depende la provisión de alimentos (en cantidad, calidad y precio) para la reproducción de la mano de obra.

Las principales dimensiones de análisis de esta teoría son:

> El sistema internacional de Estados; la división internacional del trabajo y de patrones de intercambio; "reglas" y legitimaciones discursivas (ideológicas) de diferentes regímenes alimentarios; relaciones entre agricultura e industria, lo que incluye cambios técnicos y ambientales en la agricultura; formas dominantes de capital y sus formas de acumulación; fuerzas sociales (diferentes a los capitales y los Estados); tensiones y contradicciones de regímenes alimentarios específicos, y transiciones entre regímenes (Bernstein, 2016, p. 614; la traducción es propia).

Este enfoque ha sido utilizado para describir las formas diferenciales de articulación de instituciones y de regulaciones implícitas que hicieron estable la acumulación de capital en la agricultura en dos momentos diferentes de la historia. Estas reglas implícitas o explícitas regulan la propiedad y el poder entre las naciones y los actores (Estados, clases, capital) de manera

diferencial a lo largo del tiempo. Entre 1870 y los años treinta del siglo XX, se reconoce la conformación de un régimen colonial bajo la hegemonía británica, y desde la posguerra hasta 1973, un segundo régimen "excedentario" (Friedmann, 1993), "mercantil-industrial" (Friedmann, 2005a) o "neomercantil" (Friedmann, 2015) hegemonizado por Estados Unidos.

Según Friedmann, este segundo régimen fue creado en 1947, el mismo año en que se estableció el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés). Este acuerdo internacional tuvo la particularidad de excluir de manera explícita la agricultura para permitir los controles de importación y los subsidios de exportación en beneficio de la política agrícola doméstica de Estados Unidos. Desde ese momento, y hasta la década de 1970, las leyes e instituciones internacionales marginalizaron la agricultura y la alimentación de todos los acuerdos comerciales. Esto dio lugar a que fueran fundamentalmente mecanismos implícitos de tipo mercantil los que regularan el régimen alimentario, que por más de veinte años consolidaron la hegemonía de Estados Unidos (Friedmann, 2015).

Con la intención de conservar una de las bases electorales de su gobierno, los llamados *farmers* o agricultores, la administración Roosevelt se propuso proteger los mercados agrícolas domésticos. Lo hizo de "un modo insostenible" (Friedmann, 2015, p. 120) a través de programas que estabilizaban los precios de los productos agrícolas a fuerza de convertir al gobierno en comprador en última instancia de algunos productos específicos como maíz, trigo y algodón, a precios establecidos por adelantado en el Congreso.

Por lo demás, algunos de los subsidios al sector incentivaban el aumento de la escala y la concentración productiva (a mayor volumen de producción, mayor era el pago), y la especialización y la adopción de métodos industriales más intensivos en el uso de insumos químicos y de maquinaria (Friedmann, 2015, p. 120). Esto dio lugar al surgimiento y consolidación de grandes corporaciones, así como al incremento de excedentes acopiados por el gobierno.

Estados Unidos subsidiaba la exportación de estos excedentes con el fin de solucionar los problemas de sobreproducción que provocaban sus políticas domésticas de apoyo a los *farmers*. Debe tenerse en cuenta que este país estaba ingresando en relaciones de comercio e inversión

con las devastadas economías de Europa y Japón a través del Plan Marshall que sucedió a la Segunda Guerra Mundial, y luego con los países en pleno proceso de descolonización.

Estos subsidios fueron permitidos por las excepciones estipuladas en el GATT a las restricciones a deshacerse de los excedentes domésticos de producción. Luego, se conjugaron con la exportación de esos excedentes bajo la forma de ayuda alimentaria, implementada desde 1954 bajo la ley PL-480 *Food for Peace* (comida para la paz) (Friedmann, 2015, p. 121). Como explica McMichael, esto permitió a Estados Unidos consolidar su hegemonía sobre un "imperio informal de estados poscoloniales en lindes estratégicos de la Guerra Fría". Uno de sus objetivos era incentivar la industrialización selectiva del Tercer Mundo y asegurarse su lealtad contra el comunismo (McMichael, 2009b, p. 141; la traducción es propia).

Por su parte, los países del Tercer Mundo llegaron a "abrazar la ayuda alimentaria" en gran medida por la "compartida obsesión por la industrialización" (Friedmann, 2015, p. 124; la traducción es propia). Como expliqué en el primer capítulo, los intentos de industrialización eran posibilitados por uno de los pilares del régimen capitalista en su conjunto: el sistema monetario de Bretton Woods, que incentivaba a los países que buscaban industrializarse a mantener monedas sobrevaluadas. Por su parte, la distribución de comida barata permitía a los países recientemente descolonizados el crecimiento de sus poblaciones urbanas y mantener los salarios bajos.

A nivel mundial, la política agrícola de Estados Unidos moldeó el régimen alimentario ya que incentivó a cada país a adaptar a su situación particular una versión nacional de los subsidios a la agricultura (crédito, seguros, precios sostén) y la organización de sus exportaciones (incluida la creación de organismos de control). Es decir que, como explica Friedmann (2015), otros países tuvieron que adoptar medidas similares a la del país hegemónico a través de lo que denomina proceso de "replicación". El resultado fue la creación de un patrón de intensa regulación nacional en la mayoría de los países del mundo, mientras que las grandes corporaciones dedicadas al procesamiento de materias primas agrícolas las integraba en complejos agroindustriales transnacionales (excluyendo a los países del bloque soviético y de los países capitalistas de Asia).

En síntesis, los mecanismos que caracterizaron al segundo régimen alimentario estaban basados en el papel predominante de los Estados nacionales en el establecimiento de precios –entre otras condiciones– para los agricultores locales; en el control de la distribución y de los precios de la comida para los sectores más vulnerables, y en el manejo de las importaciones y las exportaciones (Friedmann, 1993, p. 129). Ambos, régimen alimentario y régimen de acumulación fordista-keynesiano, estaban centrados en Estados-nación y en el desarrollismo como ideología y como práctica.

> Los Estados desarrollistas internalizaron el modelo de agroindustrialización nacional mediante la adopción de las tecnologías de la Revolución Verde, la instauración de reformas agrarias para calmar los conflictos campesinos y extender las relaciones de mercado al campo. Mientras tanto, el agronegocio elaboraba conexiones transnacionales entre sectores agrícolas nacionales, que estaban subdivididas en una serie de agriculturas especializadas vinculadas por cadenas de abastecimiento globales (por ejemplo, el complejo transnacional de proteína animal, que vinculaba grano/carbohidrato, soja/proteína, y engorde a corral) […] al mismo tiempo, una "nueva división del trabajo comenzó a formarse en torno a los complejos transnacionales de *commodities*" (Raynolds, Myhre, McMichael, Carro-Figueroa, y Buttel, 1993; McMichael, 2009b, p. 141; la traducción es propia).

La exportación subsidiada de alimentos también provocó un efecto de *dumping* en algunas economías del Tercer Mundo (como se las denominaba durante la Guerra Fría) y la consecuente destrucción de sus sistemas agrícolas, lo que hizo a muchos de ellos dependientes de la importación de alimentos. Así, el lenguaje de la ayuda internacional y del desarrollo fueron los pilares ideológicos de la hegemonía estadounidense, ya que "encubrían el poder detrás del régimen" (Friedmann, 2015, p. 121).

Deudores del regulacionismo, los creadores y contribuidores de la teoría de los regímenes alimentarios consideran que cada régimen contiene elementos que pueden desencadenar su propia crisis. Además de los síntomas de derrumbe del régimen fordista-keynesiano, el régimen alimentario contenía tensiones específicas entre la integración global desigual de las economías y la replicación de las políticas de Estados Unidos al interior de los sectores agrícolas de otras naciones (Friedmann, 1993, p. 32; McMichael, 2004, p. 3). Los subsidios a la exportación y la protección ante la importación como regla implícita mundial produjeron excedentes crónicos en los diferentes sectores agrícolas nacionales, es decir, la "reproducción de los excedentes", lo

que contribuyó al "*dumping* competitivo y a potenciales guerras comerciales" (Friedmann, 1993, p. 39).

En la década de 1970, las nuevas políticas de Estados Unidos hicieron de los alimentos "un arma política" para disciplinar a la clase trabajadora, en especial en el Tercer Mundo, lo que significó una transición de la producción excedentaria a la escasez, y de la ayuda alimentaria al comercio. A esto se sumó la crisis del petróleo de 1973 y la crisis monetaria por el declive del dólar como moneda internacional (Friedmann, 1993, p. 31), mencionada en el primer capítulo.

La crisis de precios de los alimentos de 1973-1974, vinculada a la dependencia de los países del Tercer Mundo de la importación de granos subsidiados desde los llamados países desarrollados, así como de insumos agrícolas basados en el petróleo (Gonzalez, 2010, p. 468), dio lugar a la primera Cumbre Mundial sobre la Alimentación de la Unión de Naciones Unidas (ONU). Allí se acuñó el término de seguridad alimentaria (Friedmann, 2015, p. 117): se trató de una primera respuesta de tipo distributiva (Friedmann, 2015, p. 223) a la confusión al interior del régimen de la cual, según la autora, aún no se recuperó.

En esos años, las corporaciones agroalimentarias transnacionales que crecieron al amparo de los marcos regulatorios nacionales hallaron que estas regulaciones comenzaban a obstaculizar una mayor integración de sus cadenas de producción a nivel mundial. La libertad del capital y la restricción del comercio chocaron de tal forma que fue esta última la que debió ceder ante la presión de las corporaciones (Friedmann, 2005a, pp. 131-132). En otras palabras, y haciendo uso de los conceptos del regulacionismo, se produjo un desfasaje entre el régimen de acumulación y el modo de regulación en el sector agropecuario, que acompañó los cambios a nivel del capitalismo global.

Desde la década de 1980, la respuesta a la crisis viró hacia el neoliberalismo. Paradójicamente, uno de los primeros y más claros signos de este viraje fue el intento de hacer ingresar por primera vez la agricultura y la alimentación en los acuerdos internacionales de comercio. Esto se logró en cierta medida con el Acuerdo sobre Agricultura, negociado con más de un traspié durante la llamada Ronda de Uruguay (1986-1994), que culminó en la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC), y el consecuente fin del GATT.

El objetivo de este acuerdo responde al "proyecto neoliberal de liberalizar los mercados", y las resistencias a este proyecto hablan de los esfuerzos por conservar un régimen en estado de desintegración (Friedmann, 2015, p. 117). Esto fue una victoria del neoliberalismo frente a otras alternativas de salir de la crisis –como la que representó el Programa Mundial de Alimentos de la ONU–, e implicó entre otras cosas la reducción de la FAO a un organismo meramente consultivo, en un contexto de "peligrosos conflictos comerciales sobre agricultura" en los países del Norte (Friedmann, 2005b, p. 135).

Con el viraje neoliberal, los Estados nacionales, en especial en los países subordinados, pasaron a depender de la confianza que los mercados financieros depositan en cada uno de ellos para implementar gran parte de sus políticas (Therborn, 2003, p. 23) y para ser receptores de los grandes capitales que definen el destino de sus economías. Esto es el resultado de lo que algunos autores denominan régimen de la deuda (Sassen, 2010), y que consiste en la subordinación de las economías del Sur global al pago usurero de los servicios de la deuda[33] contraídos con bancos del Norte y con los organismos internacionales de crédito.

Es decir que con el colapso del régimen fordista-keynesiano y de la particular relación que establecían en su interior los llamados países desarrollados y subdesarrollados, se generó

> un poderoso régimen financiero basado en Wall Street y la Reserva Federal con poder de control sobre las instituciones financieras globales (tales como el FMI) capaces de hacer y deshacer muchas economías más débiles a través de la manipulación del crédito y de las prácticas de administración de la deuda (Harvey, 2005, p. 108).

Según Gowan, este régimen monetario y financiero fue utilizado por las administraciones norteamericanas como un formidable instrumento de gobierno sobre las economías de otros países y sirvió para impulsar el proceso de globalización y las transformaciones nacionales neoliberales asociadas a él (Gowan, 1999, p. ix). De este modo fue como se forzó la apertura de los mercados, en especial los de capital –requisito por otra parte para integrar el FMI–, y se impusieron otras tantas prácticas neoliberales en muchos países. Siguiendo a Harvey, este

[33] Las tasas impuestas a los países del Sur son varias veces más altas que las impuestas a los países europeos luego de la Segunda Guerra Mundial en el marco del Plan Marshall. Como explica Carmen Gonzalez, esta deuda se exacerbó cuando el aumento de las tasas de interés a fines de 1970 se combinó con un nuevo aumento de los precios del petróleo en 1979-1980 y la estrepitosa caída de los precios de las materias primas de origen agrícola (Gonzalez, 2010, p. 468).

complejo “Wall Street-Reserva Federal-FMI”, capaz de controlar las instituciones globales y de proyectar un vasto poder financiero alrededor del mundo, ha desempeñado un rol determinante y problemático en la dinámica del capitalismo global en años recientes (Harvey, 2005, p. 110).[34]

Como explica Friedmann (2015), el proyecto neoliberal no triunfó a través de las “leyes del comercio”, sino por “una elección de cómo lidiar con la nueva realidad de fines de la década de 1970, que era la deuda de los gobiernos del Tercer Mundo”, así como de Europa del Este. Esto estuvo ligado a la crisis del segundo régimen alimentario, y a la decisión (geo)política de cómo resolverla.

Según la autora, en el caso de los países que habían generado una dependencia de la importación de granos subsidiados por Estados Unidos, la reducción de la ayuda alimentaria y el aumento de los precios de alimentos y la energía desatados en 1973 los obligó a contraer deudas de bancos privados del Norte para cubrir estas importaciones.

> Los bancos prestaron lo que en retrospectiva parecían cantidades disparatadas de dinero. Cuando México declaró el *default* en 1982, se volvió claro que muchos de los mayores préstamos no podrían ser recaudados. En ese momento, era bastante normal que los bancos tuvieran que hacerse responsables por los préstamos malos; ello mostraba que habían fallado en dar un asesoramiento apropiado a los prestatarios (Friedmann, 2015, p. 126).

Pero esto no explica las deudas externas de todos los países del llamado Tercer Mundo, dado que no todos se volvieron dependientes de la importación de alimentos durante el segundo régimen alimentario, y la importación de petróleo o sus productos derivados no fue necesariamente la mayor causa de esta deuda. Por ejemplo, en Argentina, la deuda externa que se disparó con el comienzo de la última dictadura militar evidencia un mecanismo histórico de transferencia de ingresos a los acreedores en los países dominantes a nivel internacional, y desde las clases sociales trabajadoras a las clases dominantes a nivel nacional. Entre 1976 y 1983, fue el instrumento de la fuga de capitales a través de la llamada “bicicleta financiera”

[34] Este autor también sostiene que tal centro de poder solo puede operar del modo en que lo hace porque el resto del mundo está interconectado en un marco estructurado de instituciones financieras y gubernamentales, muchas de ellas supranacionales. En efecto, la transnacionalización de capitales y de empresas fue facilitada por la creación de una estructura legal global y la destrucción, por medio de la implantación de políticas neoliberales, del marco regulatorio anterior propio de cada país (Harvey, 2004).

(Schorr, 2012; Teubal, 2005), mientras que entre 1991 y 2001 funcionó como el combustible del régimen de convertibilidad que igualó el peso al dólar (Galasso, 2002).

En todo caso, la solución a las deudas de estos países, por más que tuvieran orígenes diferentes, suscitó la misma respuesta: "ajustes" forzados de las economías del Sur por renegociaciones de su deuda externa. El Club de Londres y el Club de París se conformaron como espacios informales para dar una solución bien diferente a la propuesta contenida en el informe de la Comisión Brandt, cuyo título es elocuente:[35] *Norte-Sur, un programa para la supervivencia* (Brandt, 1980). También de carácter informal, la organización intergubernamental del G7, que reúne a siete de los autoproclamados países desarrollados, formó parte del proyecto de los países prestamistas del Norte.

El triunfo de esta coalición implicó la conversión del Fondo Monetario Internacional (FMI) en una agencia dedicada a cobrar la deuda externa a los países del Tercer Mundo, en lugar de ampliar su papel como gestor de los derechos especiales de giro (SDR, por sus siglas en inglés), que prometían reformar el sistema monetario. Esto fue el puntapié de un triunfo mayor por parte de los países prestamistas sobre los conflictos en torno a las renegociaciones de la deuda: el fortalecimiento del régimen de la deuda, que hizo del "ajuste estructural" un término corriente en los años noventa.

El Banco Mundial sufrió una transformación en el mismo sentido que el FMI: dejó de lado el financiamiento de proyectos que los "países en desarrollo" no podían costear en pos de préstamos basados en el ajuste estructural (Friedmann, 2005a, p. 133, 2015, p. 126). Es decir que comenzó a basar sus préstamos en las mismas condiciones que el FMI, expresados en el Consenso de Washington. Este "consenso" significó la consumación de la ortodoxia neoliberal. Consistió en la imposición de una serie de recomendaciones cuyo objetivo inmediato era estabilizar la economía a través de la disciplina fiscal y el recorte del gasto, y que en definitiva procuraba reformar el modelo económico-social a nivel internacional.

Así "la estrategia nacional de desarrollo entró en crisis y fue sustituida por una estrategia impuesta a los países de la periferia por los países desarrollados" (Bresser-Pereira, 2007, p. 112). En líneas generales, se trató de reformas liberalizadoras que incluían una "privatización

[35] Este informe proponía, entre otras cuestiones, la transferencia de recursos a los países en desarrollo.

irresponsable de servicios monopólicos" y la apertura de las cuentas de capital nacionales (Bresser-Pereira, 2007, p. 113). Además, implicó la reducción de tarifas aduaneras, así como la eliminación de cualquier otra barrera a las importaciones, y el recorte de los servicios y subsidios gubernamentales (Gonzalez, 2010, p. 469).

En lo que se refiere particularmente a la "gran crisis" (Boyer, 1982) del segundo régimen alimentario, existe un debate entre quienes sostienen que un tercer régimen surgió como consecuencia de las reformas neoliberales a nivel mundial –debate que incluye el interrogante acerca de cuál sería su nivel de maduración–, y quienes afirman que se trata de un período de transición todavía en curso que no consteló aún en un nuevo régimen.

Este último es el caso de Friedmann (2005b), quien, si bien considera que se produjo una pérdida de hegemonía por parte de Estados Unidos y la posibilidad de la emergencia de un régimen "corporativo-ambiental", sostiene que las tensiones surgidas desde la década de 1970 no se han estabilizado, y que por lo tanto no puede hablarse de la emergencia clara de un tercer régimen.

Bill Pritchard se inscribe en la misma línea: ve los intentos de integrar la agricultura en la OMC como la "resaca" de la crisis del segundo régimen, que por lo demás los países que controlan este organismo multilateral no logran resolver. Para el autor, el colapso de las rondas de Doha (Qatar) en julio de 2008, que desde el comienzo del siglo intentaron liberalizar el comercio entre los 153 países que formaban parte de la OMC hasta ese momento, confirmaría que no se trata del comienzo de un nuevo orden mundial en torno a la agricultura y la alimentación (Pritchard, 2009).

Como explica Friedmann, estas negociaciones no dieron fruto entre otras razones

> porque una coalición de gobiernos del Sur global insistió en que los gobiernos del Norte global cumplan los compromisos asumidos en el Acuerdo sobre Agricultura en 1995 para reducir sus subsidios a la agricultura y la exportación como condición para la negociación de más derechos para las corporaciones multinacionales, en especial en relación con la inversión y los derechos de propiedad (Friedmann, 2005a, p. 124; la traducción es propia).

La reticencia a hablar de un tercer régimen responde en gran medida a una imagen institucionalista (derivada de su raíz regulacionista),[36] pero también gramsciana, de los regímenes alimentarios. En el período histórico comprendido por cada uno de estos regímenes existen "expectativas complementarias que gobiernan el comportamiento de todos los actores sociales": agricultores, empresas, trabajadores de la cadena de producción y distribución de productos agropecuarios, agencias gubernamentales, ciudadanos y consumidores. Estas expectativas complementarias "solo existen en ciertos momentos, y funcionan mejor cuando parecen 'naturales' y, por lo tanto, están basadas en normas y reglas que son al menos parcialmente implícitas" (Friedmann, 2005a, p. 125; la traducción es propia). Por eso, la constitución de un nuevo régimen se dificulta justamente porque desde sus primeras señales de emergencia se encuentra limitado por las luchas de los movimientos sociales en su contra.

En otras palabras, los regímenes alimentarios son "constelaciones sostenidas de intereses y relaciones, sin por ello dejar de ser temporarias" ya que aparecen poco a poco "tensiones internas que eventualmente llevan a su crisis", momento en que muchas de las reglas implícitas "son nombradas y puestas en tela de juicio" (Friedmann, 2005b, p. 228; la traducción es propia). En la década de 1970 fue, por ejemplo, el momento en que comenzó a identificarse la ayuda alimentaria como una práctica de *dumping* (Friedmann, 2015, p. 125), que se volvió cada vez más agresiva en la década siguiente. Al momento de escribir esta tesis, Friedmann llega incluso a preguntarse por la pertinencia de utilizar este marco teórico para comprender las transiciones en la agricultura de hoy (Friedmann, 2016).

Philip McMichael, Gerardo Otero, Geoffrey Lawrence, entre otros autores, se alejan de Friedmann y de Pritchard al defender la idea de que desde fines de la década de 1980 está emergiendo un tercer régimen alimentario basado en la profundización de algunas características del segundo, así como en nuevos elementos. La sustitución del GATT por la OMC como organización encargada de supervisar el sistema multilateral de comercio (OMC, 2016) habría sido un punto de inflexión en la constitución del tercer régimen.

Más allá de la discusión sobre la existencia de un tercer régimen, puede afirmarse que el régimen anterior está en un período de crisis terminal, y que nuevas instituciones, reglas,

[36] De los trabajos individuales producidos por Friedmann sobre los dos primeros regímenes, Bernstein critica su estructuralismo y el hecho de que centra el análisis en la lógica del capital (Bernstein, 2016, p. 622).

prácticas, intereses y actores surgieron en torno a la producción, distribución y consumo de productos agrícolas. Aquí me interesa poner de relieve estos elementos, ya que considero que permiten comprender las profundas transformaciones desencadenadas con el fin del segundo régimen alimentario, y porque "la conversación es más fructífera que las conclusiones" (Friedmann, 2009, p. 335; la traducción es propia).

McMichael denomina "corporativo" a este posible tercer régimen por el peso de las corporaciones en la regulación de los mercados mundiales de alimentos y el supuesto desplazamiento de los Estados nacionales de esa tarea (McMichael, 2009a). Como una de las continuidades con el segundo régimen, resalta la incorporación de nuevas regiones, como China y Brasil, en las cadenas de producción de proteínas animales. En cuanto a las nuevas características, hace hincapié en la consolidación de cadenas de distribución de alimentos diferenciadas vinculadas a la "revolución de los supermercados" (Reardon, Timmer, Barrett, y Berdegue, 2003; citado en McMichael, 2009b, p. 142) y la constitución de dietas también diferenciadas (Otero, Pechlaner, Liberman, y Gürcan, 2015).

McMichael no niega la incompatibilidad de intereses (y de las expectativas de las que habla Friedmann) entre diferentes sectores en el nuevo régimen, pero prefiere pensar a aquellos grupos que se enfrentan a este nuevo régimen como resistencias a un orden en proceso de constitución. En su conceptualización, la crisis no solo es inherente al régimen, sino que también lo constituye. En este punto se aleja de la idea de régimen hegemónico.

McMichael también afirma que el tercer régimen es uno de los vectores centrales del "proyecto de desarrollo global"[37] presentado como deseable por organismos internacionales, en particular la OMC. Este proyecto implicaría la liberalización económica en la agricultura, reconstruida así como un "sector económico mundial" (McMichael, 2005b, pp. 269-270). En el sector agroindustrial, esta tendencia es apuntalada por medio de la "determinación de un precio mundial para los productos agrícolas sorprendentemente divorciado de los costos de producción […] universalizado a través de la liberalización" (McMichael, 2005b, pp. 270-271).

[37] La idea de proyecto global es criticada por Henry Bernstein por su funcionalismo, a quien el énfasis en los movimientos sociales (en particular, la "Vía Campesina") y la agroecología como posibles salidas a la crisis le parecen del orden de la propaganda política (Bernstein, 2016, pp. 638-639).

Explica además que este proyecto se caracteriza por la ideología neoliberal, la desregulación de las relaciones financieras, la nivelación del valor de las monedas a través de las relaciones de crédito (y no de trabajo) en detrimento de los países endeudados, el dominio de las corporaciones en la agricultura y la informalización del trabajo a escala mundial. En cuanto a la financiarización, McMichael acuerda con Harvey (2005) en que "el despliegue de las relaciones de precios y de crédito son mecanismos clave de 'acumulación por desposesión'" (2005b, p. 269).[38]

Asimismo, McMichael (2012b) vincula el proceso de acaparamiento de tierras con la financiarización, y lo sitúa en el contexto del régimen de acumulación corporativo. El desplazamiento de poblaciones de sus territorios que implica este proceso también es considerado por el autor como un mecanismo de acumulación por desposesión (McMichael, 2005b). En la misma línea que Moore (2012) y que Harvey (2001, 2006), sostiene que la fiebre por tierras expresa las contradicciones del propio régimen alimentario, ya que constituye una respuesta temporaria a la crisis del régimen de acumulación neoliberal en su conjunto:

> La crisis de largo plazo asociada con la deslocalización de la agricultura profundiza, como lo muestra el acaparamiento de tierras, una restructuración del régimen alimentario a través de la adquisición de tierra barata, agua y trabajo en el Sur global. Este "arreglo espacial" representa un intento cortoplacista de resolver las contradicciones producidas por el aumento de los costos de la agroindustria, por un lado, y por el aumento de los costos (de la comida) para la reproducción de la fuerza de trabajo, por el otro […] La crisis de acumulación neoliberal encuentra sus raíces más profundas en las crecientes contradicciones ecológicas (cambio climático antropocéntrico, agotamiento de los combustibles fósiles) que, combinadas con el alza de los precios de los alimentos, aumentan los costos de reproducción del capital y los gastos en infraestructura de los Estados. Esta crisis no solo fomenta –y justifica– la inversión en tierras en el extranjero bajo pretexto de estar afrontando la escasez de alimentos y la necesidad de energías alternativas por este medio, sino que además la capitalización agroindustrial abre una frontera de inversión para el capital en la era de la financiarización (McMichael, 2012b, pp. 684-686; la traducción es propia).

En otras palabras, el acaparamiento de tierras se constituye en una "fuente de energía barata y de recursos alimenticios para reducir los costos de producción y reproducción" con el fin de

[38] Harvey también enumera como otros mecanismos de desposesión contemporáneos cuestiones relativas a la propiedad intelectual y el patentamiento del conocimiento y de la vida, la privatización de la educación y de los servicios públicos, y la mercantilización de la naturaleza, la cultura y la creatividad humanas, en lo que reconoce como una "nueva ola de 'cercamiento de los bienes comunes'" (Harvey, 2005, p. 115).

paliar momentáneamente las múltiples crisis de la acumulación neoliberal, y junto con la especulación financiera genera efectos ecológicos devastadores (McMichael, 2012b, p. 692). El capital financiero participa del salvataje de la crisis expandiendo las fronteras de la inversión y mercantilizando la tierra (Burch y Lawrence, 2009).

Desde la perspectiva del régimen alimentario corporativo de McMichael, Jennifer Clapp (2014) argumenta que el proceso de financiarización multiplicó la cantidad y la diversidad de actores involucrados en las cadenas globales de producción de alimentos y abstrajo a la comida desde su forma física hasta derivados muy complejos de los productos agrícolas. Como se mencionó en la Introducción, la autora resalta las dificultades que plantea para la resistencia a este sistema agroalimentario el hecho de que su vínculo con los actores financieros se oscurece por la propia dinámica de la financiarización.

Concuerdo en que todos estos mecanismos (financiarización, acaparamiento de recursos) pueden desposeer a poblaciones y territorios enteros. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la perspectiva de McMichael hace hincapié de manera casi exclusiva en el segundo término de la dialéctica productividad/despojo. Considero que esta dialéctica no debe ser reducida únicamente a la desposesión, ya que la incluye y la excede. Estudiada en su doble faceta, resulta más iluminadora si lo que se pretende es comprender las dinámicas del agronegocio y su conexión con la expansión financiera en el sector agropecuario del Mercosur.

Para empezar, el acaparamiento de tierras implica la inclusión de nuevos territorios a la lógica del capital, así como también de sectores de actividad (Moore, 2010) y de poblaciones, que muchas veces presentan resistencias a estos procesos (Cáceres, 2015a). No obstante, otras veces estas poblaciones se muestran condescendientes (Biocca, 2015), o buscan renegociar los términos de su inclusión (McKay y Colque, 2016).

En cuanto a la financiarización, en este punto me interesa retomar la conceptualización sobre el tercer régimen de Burch y Lawrence (2009), quienes sostienen que el proceso de financiarización beneficia tanto a inversores especulativos como a supermercados, exportadores y agroempresas, agentes que tienden a buscar cada vez mayores beneficios provenientes de las transacciones financieras.

Según los autores, este proceso, en el que el capital financiero predomina sobre otros capitales, es “sintomático de la última fase del desarrollo capitalista” y dio lugar a la emergencia de un “régimen alimentario financiarizado” (Burch y Lawrence, 2009, p. 275; la traducción es propia). Ellos confirman la idea de que la financiarización del agro implica la creciente dominación de instituciones financieras sobre diversas actividades del sector agropecuario, y que estas respaldan el control corporativo de tierra y recursos a través de compañías que se insertan en la cadena de producción agrícola. Pero esta financiarización no solo implica que el capital financiero funcione como medio para asegurar esta expansión corporativa, sino que también es “parte de un proceso en el que el capital financiero es aplicado de manera directa e independiente en una variedad de formas, es decir, en inversiones especulativas, pero también productivas” (Burch y Lawrence, 2009, p. 268).

Por otra parte, en su afán por centrarse en el Sistema-Mundo y en los movimientos sociales transnacionales como Vía Campesina, McMichael a veces llega a desplazar a los Estados-nación de su análisis (McMichael, 2009a), en sintonía con la mayoría de los estudios sobre la globalización. Sin embargo, si lo que se quiere es entender las formas de la acumulación por desposesión que, según McMichael, caracterizan al tercer régimen alimentario, creo que debe ponerse en el centro de la escena al Estado. A mi entender, se trata de un actor central en la transición hacia un nuevo régimen global.

En efecto, es necesario tener en cuenta que incluso las regulaciones internacionales son en última instancia “el resultado de las decisiones tomadas por Estados, en su calidad de miembros de organizaciones intergubernamentales” (Motta, 2016, p. 721; la traducción es propia). Además, como sostiene Harvey, gracias al monopolio de la violencia y a sus definiciones de legalidad, el Estado desempeña un rol crucial al respaldar y promover procesos específicos de acumulación (Harvey, 2005, p. 113), así como el funcionamiento del capital financiero y de las instituciones de crédito (Harvey, 2003, p. 152). Sarah Martin y Jennifer Clapp, por ejemplo, resaltan el papel de los actores estatales en la expansión financiera en el agro descrita en el capítulo anterior (Martin y Clapp, 2015).

Por ello, acuerdo con Friedmann en que los Estados-nación continúan teniendo un papel central en la regulación de aspectos vinculados a la agricultura y la producción de alimentos, como el

uso de la tierra, el mercado de trabajo y la soberanía alimentaria, que el capital privado no puede regular (Friedmann, 2005b, p. 257). Como expresan Borras y Franco, "la mayoría de iniciativas de expansión de la producción están impulsadas por empresas (nacionales y transnacionales), pero casi siempre se dan con el incentivo y el estímulo activos de Gobiernos nacionales" (Borras y Franco, 2010, p. 21).

En este punto considero especialmente fructífero el enfoque de Gerardo Otero, quien hace hincapié en las luchas y las resistencias a nivel local o doméstico y en el ámbito del Estado nacional (Otero, 2013). Con el fin de resaltar su papel y rechazar la idea de que el Estado "se retira" de la regulación, en Pechlaner y Otero (2010) prefieren hablar de "neorregulación estatal", para resaltar el rol significativo de los estados nacionales en la creación de condiciones para el funcionamiento del libre mercado. Este tipo específico de (des)regulación está en el centro de la reconceptualización de la teoría de los regímenes alimentarios del autor, quien considera que estamos ante la presencia de un tercer "régimen alimentario neoliberal".

Reitero lo innecesario de adscribir a las conclusiones sobre la existencia de un tercer régimen alimentario y de encerrar el análisis en conceptos estáticos para profundizar, dicho esto, en la centralidad de los Estados-nación. Parto de la premisa de que, más allá de que el modo de regulación neoliberal representa un patrón global, existen variaciones a nivel nacional que deben ser estudiados. Como afirma Motta, "el globalismo neoliberal y los intereses de las corporaciones nacionales están mediados por la política a nivel nacional, lo que abre posibilidades múltiples al modo en que el régimen alimentario global es operacionalizado en cada caso" (Motta, 2016, p. 722).

Por eso, esta tesis invita al análisis de estas especificidades nacionales en el caso de Argentina y de Brasil, y del peso definitorio que los Estados-nación siguen teniendo en la transición hacia un posible tercer régimen alimentario. Esto en gran parte se debe a su papel en la determinación de las posibilidades de acumulación de las empresas en el sector agropecuario, y por lo tanto en la elección y la puesta en práctica de las estrategias de los actores corporativos. Asimismo, el Estado tiene potestad para definir el campo de acción de los actores financieros nacionales e internacionales.

El interés por el estudio del Estado responde en última instancia a la necesidad, enunciada por Saturnino Borras Jr., de alejarse de enfoques que igualan la política a fenómenos negativos como corrupción o fracasos de los Estados, así como del enfoque de la "gobernanza", propio de los estudios sobre *management*. Por ello aquí adopto una perspectiva que apuesta a analizar las relaciones entre Estado y sociedad en las dinámicas de cambio agrario (Borras, 2009), así como las matrices políticas locales y nacionales, es decir, los modos en que las sociedades organizan sus instituciones políticas y las reglas del juego económicas, ya que tienen impronta propia sobre las regulaciones explícitas.

Al introducir las tensiones generadas por la acción de los movimientos sociales en contra del régimen alimentario neoliberal, Gabriela Pechlaner y Gerardo Otero (2008) prefiguran un análisis local, también ausente en el enfoque de McMichael (2009a). Pero tal como hacen notar Carla Gras y Valeria Hernández (2016a), si bien Pechlaner y Gerardo Otero (2008) realizan un análisis del papel de las compañías transnacionales en la globalización de la agricultura, y otros autores lo profundizan respecto de su rol en la financiarización (Goldfarb, 2013; Murphy *et al.*, 2012), ninguno de estos trabajos tiene en cuenta a los aliados nacionales de estas compañías. Tampoco lo hacen Burch y Lawrence, quienes se dedican al análisis de los tipos de inversores, como los *hedge funds* y las compañías de *private equity* (Burch y Lawrence, 2009), y de otros agentes de la financiarización, como los supermercados (Burch y Lawrence, 2005).

Sin embargo, es el análisis de las prácticas y estrategias de estos actores nacionales, y en particular de las megaempresas agropecuarias, así como su relación con las compañías transnacionales (proveedores de insumos, exportadoras, etc.) y con los actores financieros internacionales lo que permite contar con una visión al interior de los países y de los territorios.

Estas empresas de origen local son un actor central para comprender los cambios en la agricultura de la Argentina (Gras y Hernández, 2016a, p. 3) y de la región (S. M. Borras Jr. *et al.*, 2012), que sin embargo se encuentra soslayado en las investigaciones hasta el presente, a no ser por algunas excepciones (Frederico y Sosa Varrotti, 2017; Gras y Cavalcanti do Nascimento, 2017; Gras y Sosa Varrotti, 2013; Guibert, Bühler, y Requier-Desjardins, 2015; Requier-Desjardins et al., 2014; Guibert, 2010a, 2010b). Es por ello que en esta tesis me propongo

aportar al conocimiento sobre estos actores, en particular de las megaempresas de origen argentino, ya que sostengo que imprimen dinámicas específicas a la producción agropecuaria.

2. ii. El aporte del análisis de las prácticas empresariales a la comprensión de la cuestión agraria del siglo XXI

En el apartado anterior se hizo hincapié sobre la importancia del proceso de financiarización del agro para la perspectiva de los regímenes alimentarios. En lo que sigue, me interesa hacer hincapié en los análisis de Burch y Lawrence (2009) sobre este fenómeno. El objetivo es mostrar cuál es el aporte que puede hacer el estudio de las prácticas de las megaempresas agropecuarias de origen argentino a este enfoque sobre la financiarización. Ello permitirá, a su vez, restituir algunos de los elementos que hacen a la cuestión agraria contemporánea.

Como se vio, estos autores confirman la creciente presencia de agentes financieros en las cadenas de producción agrícola (en las cuales invierten de forma especulativa y/o productiva) y las posibilidades que les ofrecen a las empresas del sector para asegurar su control sobre tierra y recursos (Burch y Lawrence, 2009, p. 268). Denomino a este fenómeno financiarización directa, o financiarización propiamente dicha, para hablar del ingreso de agentes financieros en nuevos ámbitos de la llamada "economía real", y en el caso que ocupa a esta tesis, de la agricultura.

Igual de importante para esta tesis es la contracara de este fenómeno, la "financiarización inversa", y que aquí identifico con la financiarización de las prácticas de actores no financieros. Como sostienen los autores, "el impacto del capital financiero llevó a otros actores de la cadena de producción agrícola a actuar como compañías de *private equity*, *hedge funds* y *fund managers*; en pocas palabras, a actuar como capital financiero" (Burch y Lawrence, 2009, p. 276). Acuerdo con estos autores en el hecho de que el estudio de ambos movimientos de financiarización es esencial para comprender la configuración de un posible tercer régimen alimentario (Burch y Lawrence, 2009, p. 277), o más bien, de los elementos sobre los cuales tal régimen podría erigirse.

En la misma línea, en su estudio sobre los efectos de la financiarización en las relaciones de poder que se establecen al interior de las cadenas de producción, Ryan S. Isakson considera que entre los actores involucrados en ese proceso se encuentran las compañías de producción agropecuaria. El autor sostiene que, así como los actores financieros muestran un interés

creciente en la agricultura y la producción de alimentos, las agroempresas también realizan cada vez más actividades financieras (Isakson, 2014).

El análisis de las megaempresas agropecuarias de origen argentino echa luz sobre este doble movimiento de financiarización en varios países de la región. Por un lado, porque vehiculizan el ingreso de capitales financieros a lo largo de toda la cadena de producción (financiarización directa). Por otro lado, porque se trata de pioneras, principales difusoras y/o usuarias asiduas de nuevos mecanismos financieros de acumulación. Estudiar estas prácticas empresariales da cuenta del accionar corporativo en el período de transición abierto con el fin del segundo régimen alimentario y la expansión financiera que lo acompañó.

Los instrumentos financieros que las megaempresas que aquí estudio utilizan para especular en los mercados de *commodities*, sus novedosas formas de prestar y de recibir dinero, sus herramientas de control de riesgos, el vínculo que establecen con empresas de tipo *private equity* y *real estate* (especulación inmobiliaria), entre otros aspectos, llaman la atención sobre las estrategias de acumulación de las megaempresas y su conexión con las consecuencias materiales del proceso de expansión financiera en el agro. ¿En qué consisten estos instrumentos y prácticas? ¿De qué manera transforman la organización del trabajo y de la producción? ¿Cómo y en qué medida contribuyen a la concentración de tierras y de la producción?

Aquí adelanto una respuesta, que desarrollaré en detalle a lo largo de la tesis: muchas de las estrategias de negocios de las megaempresas de origen argentino suponen la puesta en práctica de lo que en el primer capítulo llamé mecanismos financiarizados de acumulación por desposesión. Estos mecanismos pueden ser identificados de manera directa en las prácticas concretas de las empresas, e indirectamente, en los mecanismos de acumulación que habilitan para otros actores (financieros).

Sin embargo, considero que las prácticas de estas empresas, en particular su vínculo con el capital financiero, deben ser entendidas en el marco de la dialéctica entre productividad y desposesión que describe Jason Moore como la forma en la que naturaleza humana y extrahumana se tejen en la red de la vida (Moore, 2015). Esto significa que, no solo deben analizarse los procesos de acumulación por desposesión, sino también los intentos de aumentar la productividad con los que se combinan. Como expuse en el apartado 1. ii., los capitales

financieros internacionales que invirtieron en las megaempresas bajo estudio desde mediados de la década del 2000 no buscaron acrecentar sus ganancias únicamente por vías financieras, sino también a través de los procesos productivos concretos (combinados con estrategias mercantiles).

Esto implicó un aumento de la explotación de la naturaleza humana y extrahumana. A mi entender, las megaempresas fueron un actor central en la combinación y perfeccionamiento de innovaciones presentes en el sector agropecuario –en especial en términos de la gestión, pero también de tipo tecnológico y organizacional– y en el sector financiero que condensaron en un modelo productivo "vendible" a capitales financieros internacionales: el "modelo en red". A su vez, este modelo fue visto por estos capitales como una plataforma flexible sobre la cual intensificar la explotación de ambas naturalezas, y por esa razón invirtieron en ellas. En este sentido, las empresas estudiadas se comportaron como verdaderas *start-ups* agrícolas.

El "modelo en red" está basado en una configuración socioproductiva que se expandió en el agro argentino desde la década de 1990: la gestión de activos de terceros. Como mencioné en la Introducción, esta particular configuración consiste, de manera esquemática, en el alquiler de tierras (a veces combinado con la propiedad), la tercerización (*out-sourcing*) de las labores agrícolas (siembra, labores culturales, cosecha e incluso almacenamiento de los cultivos), el *leasing* de maquinaria y del transporte (no siempre en su totalidad), y el manejo de capital de terceros.

La gestión de activos de terceros pudo difundirse gracias a transformaciones en las regulaciones implícitas e explícitas en el sector agrícola, pero también financiero. Asimismo, fue importante la presencia de formaciones socioespaciales heredadas en lo que atañe al trabajo (presencia de proveedores de servicios calificados y endeudados) y a la tierra (alta productividad y la existencia de un mercado, especialmente en el caso de la región pampeana). Todos estos elementos hicieron posible el especial entretejido flexible de naturalezas humana y extrahumana que permite la gestión de activos de terceros.

La "red" emerge de esta configuración socioproductiva, pero va más lejos al lograr estabilidad en el tiempo, extensión en el espacio y legitimidad entre los actores involucrados. Como

explican Requier-Desjardins *et al.* (2014, p. 48), "la agricultura en red puede considerarse como una forma exacerbada de innovaciones organizaciones" en el agro argentino.

El "modelo en red" refleja la institucionalización de prácticas emergentes en el agro argentino (que comprenden innovaciones técnicas, tecnológicas, organizacionales y financieras) –que se combinan con las formaciones socioespaciales heredadas–, su puesta en coherencia con estrategias de ganancia financiarizadas (es decir, donde el objetivo financiero se hace cada vez más presente, junto al productivo, e incluso al comercial), compatibles con el ambiente institucional argentino (en especial en la década de 1990), y que logró cierto grado de compromiso al interior de la empresa y entre la empresa y su "red". Para lograr este compromiso, este modelo "flexible" de la "red" fue adosando a la gestión de activos de terceros –que constituye el corazón del modelo– una serie de prácticas discursivas y no discursivas que permitieron su permanencia y crecimiento durante cierto tiempo, su legitimización a nivel local, así como la atracción de capitales extranjeros.

El "modelo en red" es un factor central para comprender el proceso de expansión financiera en el agro argentino, y de las megaempresas a otros países del Mercosur. Los capitales financieros, en su alianza con las megaempresas, intentaron reproducirlo en estos países con la intención de aumentar sus ganancias financieras, comerciales y productivas. Como mostraré en el capítulo 6, los intentos de replicar el "modelo en red" en Brasil no siempre fueron exitosos.

Que este modelo sea flexible significa, por un lado, que las operaciones productivas pueden hacerse y deshacerse con gran facilidad, en especial dado que se basan en el alquiler de tierra y el *leasing* de maquinarias, rasgos propios de la gestión de activos de terceros. Esta flexibilidad plantea una afinidad electiva fundamental entre el modelo de negocios en "red" y el modelo de inversión de capitales especulativos.

Tal afinidad proporciona posibilidades de traducción entre las facetas productiva y financiera de los proyectos agrarios llevados adelante por las megaempresas en su alianza con agentes financieros, en lo que me detendré en los próximos capítulos. Esta flexibilidad es, por lo demás, la que permitió a los agentes financieros salir de las operaciones cuando lo creyeron conveniente. Sin embargo, solo en uno de los casos estudiados (Los Grobo) la estrategia de *exit* fue exitosa y reportó una importante ganancia financiera tanto para los inversores como para la

megaempresas (comportamiento de empresa tipo *private equity*). En el otro caso (El Tejar) se realizaron *exits* parciales a través de distintas rondas de financiación al punto de que las familias fundadoras se vieron obligadas a vender todas sus acciones a los inversores institucionales, para luego pasar a realizar lo que podría llamarse "rondas de desinversión".

Por otro lado, la flexibilidad del modelo también implica la posibilidad de flexibilizar el trabajo. Dado que está basado en la "agricultura por contratos" formales o informales, y que las megaempresas poseen gran poder de decisión sobre el formato de la contratación de la fuerza de trabajo, las condiciones de esta contratación varían a lo largo del tiempo en función de la conveniencia de las megaempresas, que se encuentran en el núcleo de la red, y de sus inversores, a quienes deben dar respuesta. Este tipo de agricultura implica la incorporación de empleados indirectos (proveedores de servicios) a la "red" de manera flexible, es decir, que se suman a proyectos agrícolas puntuales –cuya unidad mínima es una cosecha– impulsados por la megaempresa.

En lo que respecta a los empleados directos, durante el trabajo de campo pude reconocer, al interior de las megaempresas, novedosas prácticas y técnicas de manejo del personal que tienen como objetivo una explotación más eficiente de la naturaleza humana. Se trata de la flexibilización de la jornada de trabajo, el incentivo al trabajo en equipo (*team work*), la utilización de técnicas de programación neurolingüística y del *coaching*, la obligación de participar en capacitaciones, entre otras. Ellas hablan del intento de generar productividad también en este ámbito, y de un aprendizaje del capital a partir de la experiencia toyotista. El caso de El Tejar es particularmente elocuente al respecto.

Esto participa de un fenómeno más amplio a nivel del capitalismo en el que desde la década de 1970 tiende a desaparecer el modelo empresarial basado en las jerarquías, la planificación y las largas carreras laborales al interior de la misma empresa (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 133). El trabajo flexible pasa a estar organizado por "líderes" que utilizan las relaciones personales para organizar la producción de la manera más eficaz para la empresa. Se trata de los *managers*, *coachs* o jefes de proyectos cuya función principal es generar actividad y lograr la adhesión a estos proyectos por parte de los individuos.

El llamado “modelo en red” funciona como un dispositivo de legitimación desde el momento en que en el discurso de las megaempresas –y de los medios de comunicación y ciertos trabajos académicos– se lo muestra como equivalente al “ganar-ganar” o *win-win*. Este discurso aporta a la emergencia de una nueva configuración ideológica que acompaña las transformaciones en las formas de acumulación capitalista hacia un formato flexible y que está basada en el modo de justificación de la “ciudad por proyectos” (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 35).

La forma rizomática de la ciudad por proyectos plantea nuevas exigencia a los individuos, ya que supone una nueva manera de medir la grandeza de los seres y las cosas en función de su capacidad para insertarse en la(s) red(es); llevar adelante proyectos; ser autónomos, flexibles, móviles, adaptables y polivalentes, innovadores; saber tomar riesgos, estar dotados de competencias relacionales e inspirar confianza. Estos individuos se ven insertos en equipos de trabajo donde el control de los pares puede volverse aún más constrictivo que el de los cargos jerárquicos del modelo arquetípico anterior (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 519).

La ideología justifica la adhesión al capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 42) y la participación en la empresa capitalista, ya que se constituye en una fuente de entusiasmo (“excitación”), una garantía de seguridad (“bienestar social”) y una prueba de justicia (“bien común”). En el discurso de la “red” pregonado por las megaempresas estudiadas puede verse la intención de vincular el interés económico y la orientación moral para garantizar la adhesión de los empleados directos, pero también –al menos en los primeros años de expansión del modelo– de los empleados indirectos. Por último, el discurso sobre la “red” contiene elementos centrales para comprender el “nuevo espíritu” que viene a dar sentido al capitalismo en el agro, entendido como “exigencia de acumulación ilimitada del capital por medios formalmente pacíficos” (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 37; la traducción es propia).

En términos de la cuestión agraria en general, considero que las implicancias de este modelo en las formas de organizar el trabajo agrario son especialmente reveladoras. La “red” no solo permitió aumentar la escala de producción sin necesidad de inmovilizar grandes cantidades de capital (la tierra es alquilada), sino que también posibilitó la incorporación de medios de producción que las empresas estudiadas no poseían a sus ciclos de acumulación. Además, este modelo permite la apropiación de rentas tecnológicas (Mandel, 1976, p. 192), así como la

transferencia de costos, pero también de riesgos, a los diversos prestadores de servicios. De estas cuestiones se ocupará el capítulo 5.

En ese capítulo también se verá en detalle cómo el llamado "modelo en red" logró integrar a capitalistas de distintos tamaños (contratistas, dueños de maquinaria) y a propietarios de tierra en relaciones de producción flexibles, permitiendo a estos captar una parte menor, a veces incluso marginal, del excedente. En otras palabras, en esta forma de organización del trabajo agrícola, los exponentes de la llamada "agricultura familiar" se ven reducidos a simples "trabajadores con propiedades" (*propertied laborers*) (J. E. Davis, 1980).

Este tipo de agentes no (completamente) "desposeídos" pueden ser, de hecho, un pilar fundamental de la expansión de las relaciones capitalistas en el agro. Como afirma Kloppenburg, "lejos de ser un impedimento institucional al capital, se convierte en la base para su desarrollo posterior" (Kloppenburg, 2004, p. 30; la traducción es propia). Nuevamente, el enfoque de la acumulación por desposesión es insuficiente para entender este fenómeno.

Como muestra el capítulo 4, en Argentina la incorporación al "modelo en red" de los productores independientes (muchos de los cuales son productores de tipo familiar, con diversos grados de capitalización) se logró en gran medida por su alto nivel de endeudamiento y por la imposibilidad de acceder al crédito de manera directa a través del sector público en la década de 1990 como resultado de las medidas neoliberales. Asimismo, también desempeñó un importante papel la representación utópica de la "red" como un sistema donde "ganan todos".

A través de los casos de estudio de esta tesis pueden distinguirse varias formas en las que el capital financiero, en su alianza con las megaempresas, busca imponer "mecanismos para la extracción de plusvalor de productores nominalmente independientes" (Kloppenburg, 2004, p. 30; la traducción es propia). Esto explica el interés que mostraron los actores financieros por el "modelo en red" propuesto por las megaempresas de origen argentino como forma de incorporación flexible de la fuerza de trabajo a través de la tercerización, y su intento de reproducirlo en otros países. Por añadidura, combinado con el intenso uso de las TICs y de las nuevas herramientas financieras, el llamado "modelo en red" proporciona mecanismos de control sobre el trabajo, pero también sobre la tierra, los insumos agrícolas y el capital

fundamentales para la expansión de la escala productiva, y directamente vinculados a la concentración de la tierra y la producción.

Es decir que la financiarización del agro tiene consecuencias que afectan a la naturaleza humana y extrahumana. En cuando al primer aspecto, Isakson (2014) muestra que este proceso produce una intensificación de la explotación de los trabajadores del sector (caída del salario real, precariedad laboral). Además, sostiene que los pequeños productores se ven especialmente afectados por la competencia ejercida sobre las tierras de cultivo y por la volatilidad de los mercados agrícolas, que no pueden controlar. Estos fenómenos también serán analizados en su vínculo con el "modelo de la red".

Dejaré de lado las consecuencias de la mayor explotación de la naturaleza extrahumana, de la que suelen ocuparse los estudios ambientales, no porque no las considere relevantes, sino porque exceden los límites de esta tesis. En lo que sigue me concentraré en algunas discusiones sobre la cuestión agraria, centrales en el análisis de la transición hacia un posible tercer régimen alimentario, y vinculadas a las cuestiones del trabajo, las clases sociales, la propiedad de la tierra, el papel de los Estado-nación y su relación con el capital.

En un artículo sobre la cuestión agraria en el siglo XXI, Henry Bernstein menciona nuevas tendencias "globalizantes" que afectan a la agricultura y que son esenciales para comprender el período de transición estudiado y la posible constitución de un tercer régimen alimentario:

> Nuevas estrategias de abastecimiento del agronegocio transnacional; nuevas formas de organización y regulación de las cadenas de producción de productos agrícolas; la preeminencia del comercio agrícola y su regulación por parte de organismos internacionales […]; la ofensiva de las compañías transnacionales de agroquímicos y semillas por patentar, monopolizar, producir y vender material genético, y por obligar a los agricultores a usarlo (Bernstein, 2006, pp. 454-455; la traducción es propia).

El autor también señala cuáles son las necesidades actuales de los estudios sobre la cuestión agraria. Entre ellas, pone el acento en el hecho de que el proceso de globalización profundiza la tendencia a la fragmentación de las clases de trabajo, es decir, de quienes "dependen –de manera directa o indirecta– de la venta de su fuerza de trabajo para su reproducción diaria" (Panitch, Leys, Albo, y Coates, 2001, p. ix; citado en Bernstein, 2006). Como muestran este y otros estudios, esto tiene consecuencias en términos de la reproducción de las "clases de

trabajo", en especial en los países del Sur: inseguridad laboral, opresión, informalización del trabajo y precariedad laboral.[39]

Sobre este punto me interesa la conceptualización de Carla Gras y Valeria Hernández (2013b), quienes describen este fenómeno como un proceso de "fragmentación por abajo" –yuxtapuesto a una "concentración por arriba"– intrínsecamente relacionado con la extensión de la subcontratación de la fuerza de trabajo, estrategia central en el modelo de negocios de las megaempresas aquí estudiadas. Según las autoras, esto está acompañado de un proceso de especialización tecnológica. En la Argentina, con el modelo del agronegocio:

> la tercerización, fenómeno propio del desarrollo capitalista, se generalizó en la producción agrícola, abarcando el conjunto de las labores culturales. Esto fue acompañado por la expansión del contratismo […] El crecimiento de la demanda de servicios (por las grandes escalas), los altos estándares tecnológicos (maquinarias permanentemente aggiornadas, actualización en la formación de los empleados, desarrollo de la agricultura de "precisión") y requerimientos legales (empleados en regla, equipos certificados, etc.) exigidos por las grandes empresas del *agribusiness*, además de empujar, como mencionamos, el perfil de las empresas de servicio hacia rubros hasta hace unos años impensados, consolidaron la lógica fragmentaria del proceso productivo: cada etapa fue asumida por un actor económico diferente, estableciendo una geometría de tipo red en el "negocio" agrícola (Gras y Hernández, 2013a, p. 41).

Con respecto a la propiedad de la tierra, Gras y Hernández indican que, en el caso argentino, el modelo del agronegocio plantea preguntas específicas, ya que genera cambios en la organización y el control de este factor productivo, entre otros. En este país, el aumento de la escala en el modelo del agronegocio no viene aparejado a la reconstitución del esquema del latifundio de fines del siglo XIX y principios del XX, ya que una de las estrategias principales de manejo de la tierra es el arrendamiento de grandes extensiones de tierras (Gras y Hernández, 2013b, p. 40). Por ello es central entender la dinámica específica a través de la cual las megaempresas estudiadas participan del proceso de acaparamiento, no solo a través de la adquisición de tierras –en general en países fronterizos–, sino también por medio del alquiler de grandes superficies.

[39] En lo que se refiere específicamente al acaparamiento de tierras, Borras *et al.* prefieren hablar de "términos diferenciales de incorporación" (que ocupan el continuum adverso, favorable) de los pequeños productores, e incitan a investigar con mayor profundidad este aspecto (Borras Jr., Franco, Kay, y Spoor, 2011, p. 39; la traducción es propia).

Por su parte, Michael Levien resalta que el fenómeno del acaparamiento de tierras no puede ser entendido dentro del marco conceptual clásico de la cuestión agraria. El autor señala que deben replantearse cuestiones centrales sobre quiénes están siendo desposeídos por este fenómeno, y cuáles son las consecuencias para las diferentes clases agrarias (Levien, 2013, p. 310).

Tanto la tercerización –y la fragmentación por abajo y especialización que genera– como el alquiler de tierras como forma de expandir la producción son prácticas centrales en las estrategias de negocios desarrolladas por las megaempresas de origen argentino, en particular durante los años del *boom* sojero (2003-2010). Ellas implican nuevas formas de controlar la tierra y de organizar el trabajo y la producción cuyo estudio contribuye a la reflexión sobre la cuestión agraria del siglo XXI. Por ello, esta tesis responde al planteo de Levien y de Gras y Hernández, ya que es un llamado a complejizar la cuestión de la propiedad como relación social central que configura la producción y la apropiación de excedentes.

Gras y Hernández también llaman la atención sobre los elementos que el debate contemporáneo debe incorporar al destacar la importancia de la "transectorialidad" como rasgo predominante de las estrategias de acumulación de las grandes agroempresas. La definen como complejas integraciones verticales y horizontales que no están signadas por la propiedad sino por la oportunidad de negocio que significan para el capital, y que por tanto son de distinta durabilidad y estabilidad (Gras y Hernández, 2013b, pp. 25-26).

En otro texto, las autoras añaden a estas preocupaciones la cuestión de la competencia entre franjas capitalistas nacional y transnacionalmente orientadas. Según ellas, es uno de los rasgos en los que se expresa la mayor heterogeneización que produce el modelo del agronegocio al interior de las capas capitalistas: "en la propia cúpula, la situación de las grandes empresas ubicadas más 'nacionalmente' enfrentó crecientes dificultades para competir con las megaempresas, cuyo horizonte de acumulación es global" (Gras y Hernández, 2016b, p. 277). Al proponerse estudiar las prácticas megaempresariales, esta tesis también contribuye a comprender esta cuestión agraria actual.

En síntesis, los procesos actuales obligan a replantear los términos de la cuestión agraria. Ello significa reinscribirlos y problematizarlos en el nuevo contexto al que hice referencia a lo largo de este texto. Pero de modo alguno esto implica el fin de la cuestión agraria clásica. Múltiples

elementos señalados por los teóricos marxistas del siglo XIX y principios del XX siguen vigentes. Por ello, propongo retomar las preguntas planteadas en la Introducción dentro del horizonte teórico de la cuestión agraria en términos de la conformación de las clases sociales y las formas de producción y apropiación del excedente.

En el mismo nivel de análisis, esta tesis se interesa por la relación entre organización política y capital planteada como una cuestión agraria fundamental por Kautsky (1988). Como explican Wolford *et al.* (2013b) "la escala y la velocidad de la adquisición de tierras durante la última década devuelve su relevancia a la 'vieja' cuestión agraria del imperialismo, el poder político y los modos de producción y reproducción". Las dinámicas de adquisición de tierras comprometen a Estados del Norte y del Sur, que participan activamente de este proceso, y por lo tanto ponen sobre el tapete la separación entre Estado y capital, y entre compradores y vendedores (Wolford *et al.*, 2013b, p. 8).

Aquí pretendo aportar a esta reflexión que consiste, en última instancia, en la comprensión del papel de los Estados-nación en la transformación del sistema alimentario global. Asimismo, resulta necesario sumar el estudio de las relaciones Sur-Sur en los procesos de acaparamiento de tierras en particular, y de financiarización del agro en general, al más tradicional sobre las relaciones Norte-Sur. El análisis de las megaempresas, por su extensión territorial intrarregional, aporta a este aspecto con especial detalle.

Como se desprende de lo expuesto hasta aquí, el carácter local de procesos concretos de financiarización y de concentración de la tierra y de la producción aquí descritos no impide insertar mis casos de estudio en el análisis de la transición abierta por el fin de segundo régimen alimentario global y, en última instancia, del régimen de acumulación fordista-keynesiano en su conjunto. Por el contrario, el estudio de las megaempresas de origen argentino permite dar cuenta de la influencia de las prácticas de estos actores en la expansión financiera en el agro y de sus implicancias en términos de concentración y transformación de la organización productiva.

Por último, el estudio de las especificidades nacionales y de actores surgidos al interior de un país no implica dejar de cultivar una visión regional de estos procesos. Muy por el contrario, es necesario resaltar las particularidades de las transformaciones promovidas por cada Estado-

nación, entendidas en el marco regional más amplio (Guibert, 2007, 2009; Guibert y Bühler, 2016). Cada país ofrece posibilidades de acumulación diferenciales en función de las transformaciones que sufren sus ambientes institucionales, pero en conjunto participan de la conformación de una plataforma regional de producción de *commodities* –en especial de soja– de la que hablaré en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

EL AGRONEGOCIO REGIONAL EN EL CONTEXTO MUNDIAL

En este capítulo describo los cambios en la agricultura regional vinculados a la configuración de un modo de regulación neoliberal a nivel mundial. Hago hincapié en la crisis de hegemonía de Estados Unidos, y en el resurgimiento de Asia, y en especial China, como potencia económica. Este último país resalta por su incidencia en las transformaciones del sistema alimentario mundial, y porque se convirtió en un gran importador de soja de la región. Su comercio con el Mercosur, en particular con Argentina y Brasil, hablan de la conformación de una plataforma regional de producción de commodities*.*
En el apartado 3. i. reflexiono sobre la necesidad de sumar a la visión global del problema de investigación, otra de orden regional. Esto responde al propio objeto de estudio, las megaempresas, así como a la correspondencia entre esta dimensión regional y la visión de los agentes financieros, que buscan inversiones que excedan los límites de un país para disminuir diferentes tipos de riesgo, en especial el de carácter político. En el apartado 3. ii. analizo la conformación de la plataforma regional de producción de commodities *agrícolas sobre la que se apoyan estos actores productivos y financieros. En el apartado 3. iii. describo la aparición de un amplio mercado para la soja transgénica, y su vínculo con el* boom *sojero y con el interés de los inversores internacionales en el sector.*

3. i. Sobre la necesidad de una visión regional de las prácticas megaempresariales

En los primeros dos capítulos de esta tesis inserté el problema de estudio en los procesos globales de los que forman parte: colapso del régimen de acumulación fordista-keynesiano y del segundo régimen alimentario, expansión financiera internacional, cuestión agraria. En este capítulo me interesa reflexionar sobre la importancia de superponer, a la visión global, una mirada regional de los procesos de financiarización en el agro. Esta inquietud responde a varias cuestiones.

En primer lugar, el objeto de este estudio son megaempresas de origen local que por definición se expanden más allá de las fronteras nacionales. No se puede tener una comprensión cabal de la evolución de sus prácticas a lo largo del tiempo si no se tienen en cuenta sus estrategias regionales. Las estrategias más evidentes en este sentido son las conexiones comerciales que se establecen entre los países (en especial, Argentina y Brasil) donde operan a través de sus filiales. Por ejemplo, mientras el Grupo Los Grobo aumentaba su capacidad de molienda en Argentina,

comenzó a distribuir la harina producida en este país en su nueva filial Los Grobo Agroindustrial do Brasil, creada en 2008.

Tal vez menos evidente, pero más fundamental para el estudio de la expansión financiera en el agro, es la posibilidad que ofreció esta dimensión regional para el control de riesgos climáticos y productivos, pero también políticos (Guibert, Grosso, Arbeletche, y Bellini, 2011). Estas empresas fueron atractivas para capitales financieros entre otras razones por su capacidad para diversificar (y calcular, en el caso de Los Grobo) el riesgo (socio-)político gracias a la expansión hacia otros países, y a la puesta en práctica de instrumentos de gestión acordes.

Esto responde sobre todo al hecho de que los propios actores empresariales y los inversores institucionales que protagonizan los fenómenos de expansión financiera en el sector poseen una visión regional de las inversiones (Bisang y Gutman, 2001, p. 4; Ducastel, 2016; Gras y Sosa Varrotti, 2013; Guibert y Bühler, 2016). En cuanto a los inversores, esto se pone en evidencia si se la compara con las variables de origen nacional que suelen utilizar para definir la localización de sus inversiones en otros sectores de la economía (Luo, 2001).

La atracción de estos capitales fue posible en gran medida porque el "modelo en red" favorece un tejido particular de las naturalezas humana y extrahumana en función de la acumulación flexible en el agro, y con ello, de determinada configuración del espacio. Tener en consideración la naturaleza extrahumana resulta tanto más relevante cuanto que se trata del sector agropecuario, si bien todas las actividades, en especial las económicas, participan de la dialéctica entre sociedad y espacio.

En segundo lugar, la preocupación por captar la lógica de las empresas en cuanto *start-ups* agrícolas precisa también de esta visión. El carácter "escalable" de este tipo de empresas de crecimiento rápido en el agro se da principalmente a través de la expansión de las fronteras de la acumulación. Esta expansión debe ser entendida tanto en términos geográficos como de subsunción de relaciones y formaciones sociales a la lógica del capital o, en palabras de Moore (2015), del entretejido de naturaleza humana y extrahumana en función de la acumulación capitalista. En este estudio, las megaempresas representaron el vehículo para abrir esas fronteras en el Mercosur.

En cuanto a la selección de los países a estudiar, como al momento de ingresar los capitales financieros en las empresas analizadas la frontera agrícola se encontraba en su límite en Argentina, el lugar que ocupa Brasil en estas trayectorias es esencial: era la promesa de expandir aún más esta frontera en el siglo XXI. Debe notarse que no se trataba de fronteras "'vacías', de baja productividad o improductivas, como las presentan la prensa de ambos países o el propio Banco Mundial. En rigor, las tierras de estas regiones están habitadas por campesinos, indígenas y pobres rurales" (Gras, 2013a, p. 37).

Por añadidura, Argentina y Brasil no solo constituyeron los centros de las operaciones de ambas empresas bajo estudio. Se trata de países fundamentales dentro de la región, así como en el contexto del sistema alimentario en formación. Ambos países son, junto a Estados Unidos, los principales exportadores de soja del mundo, y su incorporación –junto a China– en el complejo global de proteínas animales es un aspecto relevante para la teoría de los regímenes alimentarios.

Por lo demás, el círculo de la inversión especulativa de la que son objeto las megaempresas en la medida en que se comportan como *start-ups* agrícolas solo se cierra satisfactoriamente –en especial desde la visión de los inversores– luego del momento del *exit*. Es en este momento cuando los inversores realizan su mayor ganancia financiera, por lo que suelen presionar por lograr liquidez al cabo de pocos años.[40] Por eso las compañías de tipo *start-up* deben planear "estrategias de salida" de la inversión (Nesheim, 2000, p. 5).

La estrategia más extendida es la de la oferta pública, pero también puede consistir en la venta rápida de activos a compradores estratégicos, principal estrategia utilizada por las dos megaempresas estudiadas luego de que el IPO se dificultara. En ambos casos, el *exit* a través de la venta de activos puede verse tanto en Argentina como en Brasil, aunque también en otros países donde las empresas abrieron operaciones: Uruguay, Bolivia, Paraguay. La estrategia de salida solo puede comprenderse, nuevamente, a nivel regional.

Por último, como expuse más arriba, me interesa analizar los dos movimientos de la dialéctica capitalista, productividad y despojo, en su interacción. Sostengo que esta dialéctica puede ser estudiada a través de las prácticas empresariales, donde se imbrican la lógica financiera y la

[40] Si a principios de este siglo solían esperar entre dos y cinco años, este período se prolongó sensiblemente luego del *dot-com crash*, por lo que pasó de siete a diez años promedio (Pierrakis, 2010, p. 3).

productiva. Gracias al estudio de las trayectorias megaempresariales, me propongo distinguir analíticamente estas lógicas complementarias (acumulación productiva - acumulación por desposesión) a lo largo del tiempo e inscribirlas en una reflexión sobre las transformaciones del capitalismo en su conjunto.

Es decir que no me concentro únicamente en los procesos de acumulación por desposesión vinculados con los comportamientos financieros, sino que también me preocupo por los modos en que las megaempresas intentaron aumentar la productividad en el período estudiado, a través de nuevas formas de explotación del trabajo. Al tratarse de una expansión financiera en un sector productivo por lo demás muy especial, la agricultura,[41] resulta interesante la interacción entre actores en principios financieros (inversores) y aquellos que suelen identificarse como productivos (las megaempresas).

Como se verá en lo que sigue, los actores financieros debieron aprender y acoplarse a las particularidades del sector, mientras que las empresas del agronegocio incorporaron prácticas financieras. De nuevo, estos cambios de estrategia pueden percibirse con mayor claridad a escala regional, y ponen en evidencia la importancia de los modos de regulación de la acumulación.

3. ii. La conformación de una plataforma regional de producción de *commodities*

La hegemonía neoliberal terminó de deshacer la lógica del régimen fordista-keynesiano tal como funcionó bajo la égida estadounidense. Como se destacó en el capítulo 2, significó en última instancia el directo ataque al principio implícito sobre el que se basaba este régimen, a saber, el papel "social" del Estado para promover el llamado "desarrollo" (Friedmann, 2015, p. 126), concepto que solía igualarse a industrialización.

En el ámbito de la agricultura y la alimentación, el proyecto neoliberal desplazó el objetivo de la seguridad alimentaria por el mercado. La conformación de la OMC en reemplazo del GATT después de casi diez años de negociaciones sentó las bases para la liberalización del sector en

[41] La particularidad de este sector económico responde, en primer lugar, a la menor velocidad de rotación del capital en comparación con otros sectores, y en segundo lugar, al límite que plantea para la expansión del capital el hecho de que la tierra sea finita y no reproducible por el trabajo humano.

un contexto de “ajustes estructurales” forzados por el régimen de la deuda en los países del Sur (Friedmann, 2005a, p. 135) del que hablé en el capítulo 2.

Este régimen obligó a las agriculturas del Sur a volcarse a la exportación con el fin de recaudar divisas para el pago de los servicios de la deuda en detrimento del mercado doméstico y, muchas veces, de la soberanía y de la seguridad alimentarias.[42] Ello implicó una “doble presión por abrir sus mercados a la comida subsidiada proveniente del Norte y a incrementar sus ganancias por exportaciones […] hacia el Norte” (Friedmann, 2005a, p. 135).

Además, existen dobles estándares que regulan el comercio mundial de productos agrícolas: “proteccionismo para los ricos y libre mercado para pobres” (Gonzalez, 2010, p. 469; la traducción es propia). Por un lado, los países llamados desarrollados siguieron subsidiando sus sectores agrícolas bajo el amparo del Acuerdo sobre la Agricultura de la OMC. Sin embargo, este acuerdo no los obliga a abrir sus mercados a los productos agrícolas que los países deudores se ven compelidos a vender (Friedmann, 2015, p. 127). Por otro lado, estos últimos sí se vieron obligados a eliminar estos subsidios, así como a restringir el crédito y los servicios de extensión en el sector (Gonzalez, 2010, p. 469).

En 1986, algunos países agroexportadores que no podían competir con las agriculturas subsidiadas de los países “desarrollados”, entre ellos Argentina y Brasil, formaron el Grupo Cairns[43] para presionar por un acuerdo internacional que obligara a todos los países a respetar el mismo criterio. Esto también fue combatido por los países del BRICS, liderados por China y Brasil, que desde 2003 se negaron a seguir implementando las medidas de la OMC hasta tanto no se hiciera algo al respecto (Pabis, 2015).[44]

---

[42] Ambos términos remiten a concepciones diferentes de la alimentación, diferencias que no solo son conceptuales sino también políticas. La “seguridad alimentaria” ha sido acuñada por organismos internacionales como la FAO, y se refiere al acceso físico y económico de toda la población a alimentos sanos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimentarias. Por su parte, la “soberanía alimentaria”, desarrollada por organizaciones campesinas enfatiza el derecho de los pueblos a definir su política agraria y alimentaria.

[43] En 2017, los miembros del Grupo Cairns son 19: Argentina, Australia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Indonesia, Malasia, Nueva Zelanda, Pakistán, Paraguay, Perú, Filipinas, Sudáfrica, Tailandia, Uruguay, Vietnam.

[44] Sólo en 2015 se consiguió el principal cometido del Grupo Cairns: eliminar los subsidios a la agricultura, considerados distorsivos del mercado. Sin embargo, según declaraciones de la FAO, aún quedan modificaciones por hacer para que la apertura comercial no perjudique a las economías más débiles, en especial en lo relativo a la seguridad alimentaria (FAO, 2015).

La necesidad de generar divisas a través de las exportaciones tuvo como uno de sus resultados más visibles grandes transformaciones en estas agriculturas. Algunas, como las de África o el Caribe, debieron especializarse en productos "no tradicionales", y otras, como Argentina y Brasil, en monocultivos producidos con prácticas cada vez más industriales. Por lo demás, puso en competencia las economías cada vez más especializadas de estos países, haciendo disminuir las ganancias por exportaciones debido el abarrotamiento de los mercados mundiales con productos provenientes de países deudores, y por la competencia con los productos agrícolas ampliamente subsidiados de los países del Norte (Gonzalez, 2010, p. 469).

Es decir que un elemento fundamental de la desigualdad entre naciones se manifiesta en la nueva división internacional desigual del trabajo mundial (Amin, 2001; Estrada Alvarez, 2014, p. 12). China pasó a ocupar un rol de exportador de bienes manufacturados y de importador de alimentos, materias primas y energía. Europa, además de importar estos tres elementos y bienes manufacturados principalmente chinos, exporta ella misma productos industriales. Estados Unidos es, por su parte, importador de energía y exportador de bienes manufacturados, productos agrícolas y bienes culturales. Finalmente, los países llamados periféricos profundizan su papel de exportadores de mano de obra, materias primas y energía, e importadores de manufacturas (Presidência da República, 2010, p. 25).

Hay autores que sugieren que, en América Latina, la integración a la economía mundial en estos términos supuso una reprimarización de sus economías:

> Un proceso complejo que implica la preponderancia de actividades de menor contenido de valor agregado en una matriz productiva, limitando las posibilidades de inserción internacional basada en aquellos productos con mayores tasas de incrementos de productividad o intensidad de conocimiento. En otras palabras, aludimos a la consolidación de un modelo productivo en el cual una determinada economía se encuentra imposibilitada de reorientar su producción hacia aquellas actividades de mayor complejidad en la dinámica de acumulación global. Esto en general sucede en economías con matrices productivas poco diversificadas, cuya dependencia de exportaciones de commodities implica un alto grado de vulnerabilidad externa ante la volatilidad de sus precios (Slipak, 2015, p. 50).

Por un lado, este proceso de reprimarización se inscribe en la conformación de plataformas regionales de exportación de *commodities* agrícolas (Gras, 2013a, p. 76; McMichael, 2000, p. 23), una de las cuales corresponde al Mercosur. Estas plataformas son espacios productivos especializados en determinados productos, en las que se registran procesos económicos,

sociales y políticos similares, y a las cuales grandes corporaciones e inversores consideran un espacio único. Una imagen ajustada de esta representación corporativa de la región es el anuncio publicitario de la multinacional de agroquímicos Syngenta en el que se mostraba un mapa de una "República Unida de la Soja" ficticia, donde reinaba una soja "sin fronteras". Se trataba de "un territorio que abarcaba amplias zonas de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y el área de Santa Cruz, en Bolivia, cubierto enteramente por el cultivo de la soja transgénica" (Gallego-Díaz, 2010).

Por otro lado, desde la década de 1960, y más tarde con la profundización del uso de fertilizantes y herbicidas hacia mediados de los años ochenta, los países de la región fueron implementando con mayor o menor rapidez insumos de origen industrial en sus agriculturas. Dada la necesidad de aumentar la productividad agrícola y las exportaciones como respuesta al régimen de la deuda, este proceso se aceleró más aún.

Una de las consecuencias fue la acentuación de la dependencia, ya que las corporaciones oligopólicas que lideran el sistema alimentario están localizadas mayoritariamente en los países ricos y controlan la producción de los distintos insumos agrícolas: semillas, fertilizantes, plaguicidas, productos electrónicos, programas de computación, productos farmacéuticos, productos derivados del petróleo. Harvey sostiene que:

> En estas condiciones, la mayor apertura mercantil no amplía la competencia sino que solo crea oportunidades para la proliferación de los poderes monopólicos con todas sus consecuencias sociales, ecológicas, económicas y políticas […] Existe consenso entre los analistas acerca de que en el Sur y Este de Asia algo aparentemente tan benigno como la Revolución Verde ha acompañado el incremento del producto agrícola con una considerable concentración de riqueza en el sector agrario y con mayores niveles de dependencia respecto de insumos monopolizados (Harvey, 2005, p. 109).

La dependencia se profundizó con la importación, por parte de los países endeudados, de semillas transgénicas y de los pesticidas con los que se combinan. La biotecnología se convirtió en un pilar del sistema alimentario global bajo el amparo de las leyes de propiedad intelectual promovidas por la OMC, que tienden a beneficiar a las corporaciones que la producen y la controlan.

Como expondré al momento de analizar los modos de regulación nacionales de Argentina y de Brasil, el papel de estos Estados –y de los movimientos sociales– fue central en el derrotero del

ingreso de estos países en la ruta de la producción transgénica: cada uno presentó temporalidades, formas y grados de conflicto diferentes durante este proceso. Si bien en Brasil algunos Estados subnacionales, varios movimientos sociales y organizaciones internacionales como Greenpeace lograron detener este rumbo durante años (muchos más que en Argentina, donde de hecho la adopción de los transgénicos fue rápida y masiva), la introducción definitiva de los transgénicos terminó de reforzar la plataforma regional de producción de *commodities*.

El carácter regional de la plataforma de producción de *commodities* responde en líneas generales a las exigencias de las empresas exportadoras y las multinacionales que venden los paquetes tecnológicos. Esta visión cuaja con la de los capitales financieros internacionales, quienes conciben las inversiones desde una perspectiva transnacional, y se ven beneficiados por el armado del negocio en la región. A fin de ilustrar la importancia de la dimensión regional en el mundo de las finanzas puede recordarse que el FMI considera que son las regiones las que compiten por acceder a este tipo de financiamiento, atraído especialmente por las posibilidades de creación de mercados financieros (FMI, 1997, 2001).

Como muestra Antoine Ducastel, los gestores de los fondos de *private equity* participan de eventos globales sobre inversiones en agricultura tales como el foro internacional *Global AgInvesting*, donde se encuentran con inversores y dirigentes de empresas agrícolas, entre otros actores. En ese tipo de encuentros "los particularismos nacionales y locales son subestimados en beneficio de una perspectiva transnacional de la agricultura […] la organización de los paneles sobre las oportunidades [de inversión] en agricultura tiene base regional: África, América Latina, Asia, Oceanía" (Ducastel, 2016, pp. 313–314; la traducción es propia).

No obstante, al resaltar el carácter regional de la plataforma de producción de *commodities* que los inversores institucionales contribuyen a expandir no pretendo soslayar las especificidades nacionales. Si bien la idea de plataforma implica grados de desacople respecto de las economías nacionales y la integración de actores puntuales de la cadena agroalimentaria –y la exclusión de otros–, esta plataforma se sostiene sobre diversas alianzas nacionales y transnacionales.

Estas especificidades son múltiples, y sería muy difícil abarcar todos sus elementos. Aquí me interesa destacar, en primer lugar, el papel desempeñado por los diferentes ambientes institucionales nacionales. Esto se debe a que son las regulaciones explícitas e implícitas en ese

nivel las que, en definitiva, terminan de organizar y estabilizar la acumulación de capital. La financiarización requiere de condiciones políticas nacionales específicas y, a su vez, genera nuevas relaciones de poder entre los Estados y los actores (Borras, Franco, Isakson, Levidow, y Vervest, 2016).

Es decir que, si bien la expansión financiera en el agro produjo transformaciones similares en los países del Mercosur, cada país y cada territorio local presenta sus particularidades. Las últimas no son, sin embargo, meras adaptaciones locales; ellas contribuyen a configurar las dinámicas globales en un proceso de carácter dialéctico. En el capítulo 4 mostraré las especificidades del *boom* sojero en Argentina y las regulaciones que lo hicieron posible, y luego haré lo mismo para el caso de Brasil en el capítulo 6. El objetivo es señalar los elementos comunes, pero también las diferencias fundamentales en el papel de ambos Estados en la regulación de la acumulación capitalista en el agro. Ello complejizará el estudio de las prácticas empresariales, el nivel de flexibilidad de sus modelos de negocios, y aportará a una mejor comprensión de estos agentes económicos.

En resumen, el estudio de las trayectorias empresariales desplegadas a nivel regional permite una comprensión más cabal de la expansión financiera en el sector agropecuario que si se restringiera el análisis a un solo caso nacional. Al analizar las transformaciones de las estrategias de las megaempresas a lo largo del tiempo en función de la evolución de su vínculo con los capitales financieros, por un lado, y con ambientes institucionales diferentes en cada país, por el otro, convierte al objeto de estudio en una llave de acceso a un complejo de actores y prácticas fundamentales en la transición del régimen alimentario.

3. iii. Un nuevo mercado para la soja transgénica: el *boom* sojero

家 (hogar) = 宀 (techo) + 豕 (cerdo)

Como expuse en el apartado anterior, asistimos a una nueva división del trabajo mundial. En particular, China e India pasaron a ser importadores de productos primarios para sostener su rápido crecimiento económico y la creación de miles de cientos de millones de nuevos consumidores de clase media (Robinson, 2008, p. 44). En los años 2000, China se convirtió en el principal importador de productos agrícolas del mundo (Robinson, 2008, p. 44), mientras que América Latina llegó a posicionarse como su principal proveedor.

Entre 2000 y 2009, las exportaciones de América Latina a China se multiplicaron por nueve (Gallagher, 2010), y estuvieron lideradas por minerales de hierro y de cobre, petróleo crudo y porotos de soja (Gallagher y Porzecanski, 2010). El aumento de las exportaciones fue especialmente fuerte entre 2003 y 2013, período en que las economías latinoamericanas crecieron en promedio un 3,6 % (Gallagher, 2016, p. 2).

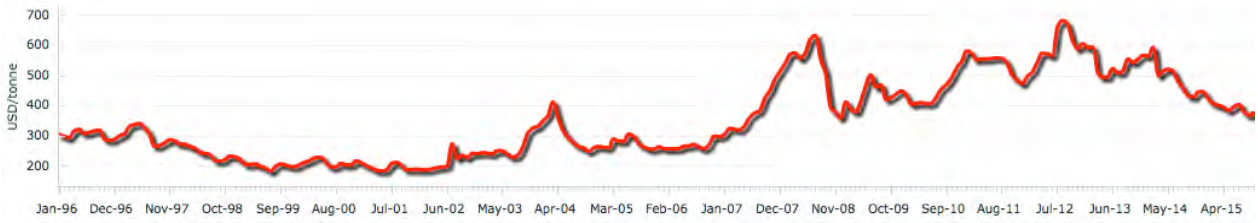
La soja protagoniza este aumento de las exportaciones en los países del Mercosur (excepto Venezuela), liderado por Brasil y Argentina, seguidos de Paraguay, Uruguay y Bolivia. Como se vio, la "República de la Soja" –comprendida por las regiones sojeras en estos países– es uno de los principales pilares de la plataforma regional de producción de *commodities* (Gras, 2013a, p. 76) de la que hablé más arriba.

Es muy abundante la literatura sobre este fenómeno, tanto para el caso Argentina (Gómez Lende, 2015; Gras y Hernández, 2013a; Hernandez, 2007; Pierri, 2006; Reboratti, 2010; Teubal, 2006; Teubal *et al.*, 2008) y de Brasil (J.-P. Bertrand, 2004; J.-P. Bertrand, Théry, Lombard, Mesclier, y Velut, 2006; B. Heredia, Palmeira, y Leite, 2010; Lapitz y Gudynas, 2004), así como del resto de los países del Mercosur (Blum, Narbondo, Oyhantcabal, y Sancho, 2008; Ezquerro-Cañete, 2016; Fogel y Riquelme, 2005; Gras, 2013a).

En primer lugar, los factores fundamentales del *boom* sojero fueron la emergencia de un ávido mercado internacional para este producto (liderado por China), y el aumento del precio internacional de la soja, que acompañó –y muchas veces superó– el aumento de otros *commodities* agrícolas.

Gráfico 2

Evolución de los precios internacionales de la soja (EEUU, c.i.f. Rotterdam, 1996-2016) USD/tonelada



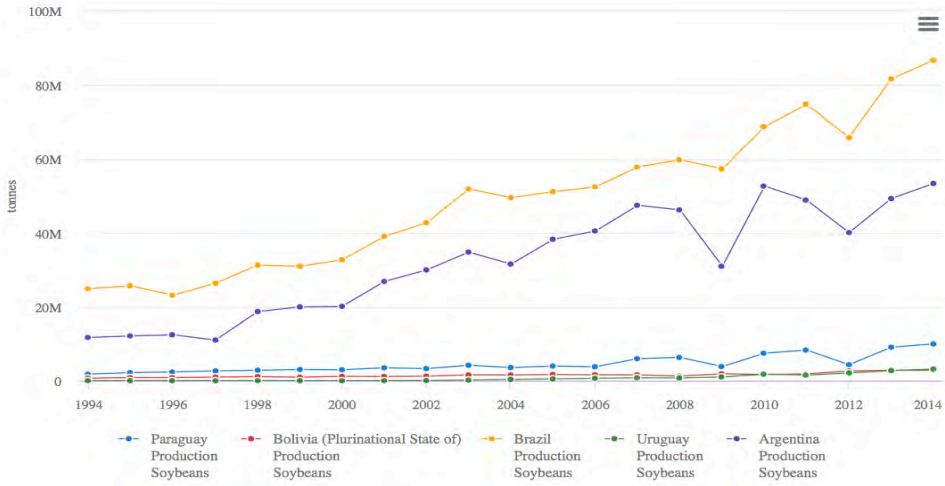
Fuente: FAO (2017), en base a información de Oil World.

Debe recordarse que la exportación de soja y sus derivados se convirtió en una de las principales fuentes de divisas para estos países, en especial Argentina y Brasil, pero también Uruguay, Paraguay y Bolivia. Tanto en el caso de Argentina (Barri y Wahren, 2010, p. 11; Pengue, 2004, p. 6; Teubal, 2006, p. 73) como de Brasil (J.-P. Bertrand *et al.*, 2006, p. 20; Sauer y Leite, 2011, p. 7; Willumsen y Cruz, 1990, p. 557), durante la década de 1990 estas divisas tuvieron como objetivo principal el pago de la deuda externa. Con la llegada de gobiernos llamados "progresistas", también se destinaron a programas de inclusión social, asistencia a población por debajo de la línea de pobreza, etc.

En lo que sigue se verán los rasgos comunes que presenta la evolución de la producción y exportación de soja en los países del Mercosur y que describen su participación en la conformación de una plataforma regional de producción de *commodities.*

Gráfico 3

Evolución de la producción de porotos de soja, por país del Mercosur (1994-2014)

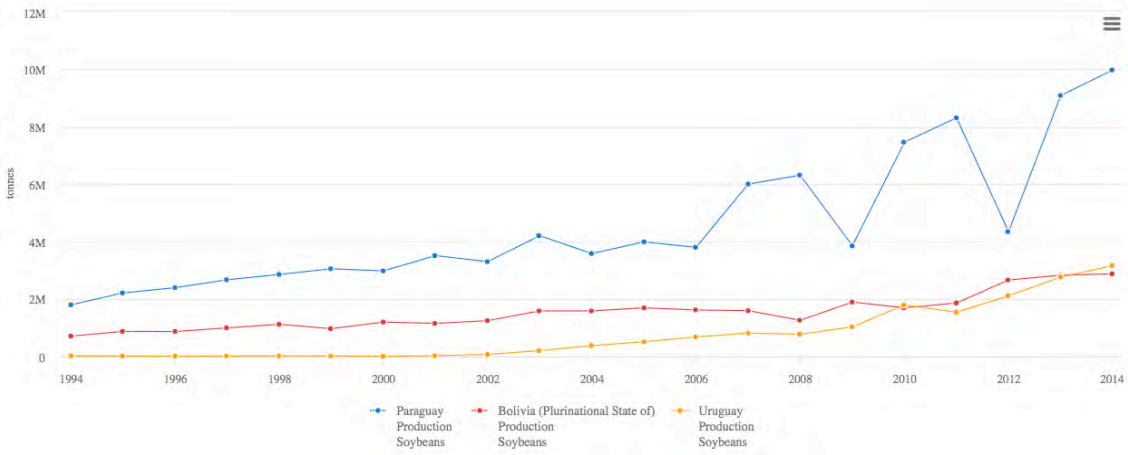


Fuente: FAOSTAT (2017).

Dado que en el gráfico 3 la evolución de Brasil y Argentina opaca aquella del resto de los países, me permito ampliar la porción del gráfico donde se reflejan los datos para los otros tres países de manera aislada. Aquí se ve que el aumento de la producción de soja en estos países también fue fenomenal en relación con su tamaño.

Gráfico 4

Evolución de la producción de porotos de soja en Paraguay, Bolivia y Uruguay (1994-2014)

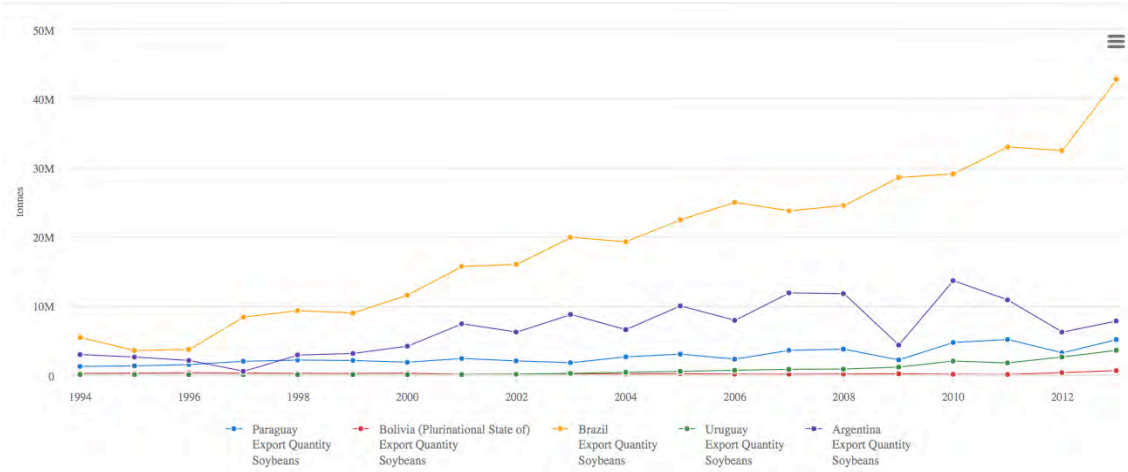


Fuente: FAOSTAT (2017).

De esta producción total, una porción es exportada sin procesar, y la otra es vendida bajo la forma de harina y aceite de soja principalmente. El hecho de que el grano sea procesado o no depende de factores nacionales (subsidios e incentivos al procesamiento, infraestructura), como internacionales (regulaciones en países importadores).

Gráfico 5

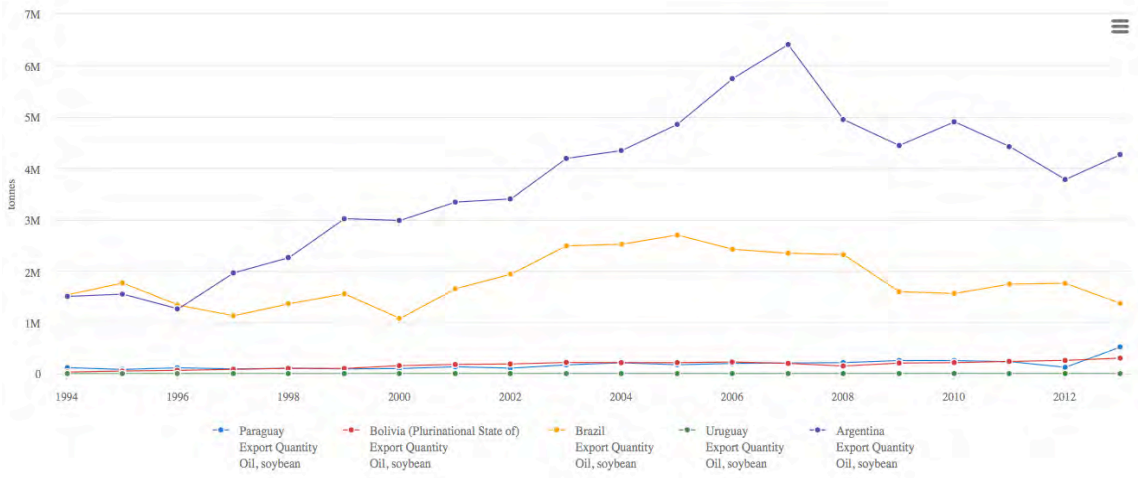
Evolución de las exportaciones de porotos de soja (millones de toneladas), por país del Mercosur (1994-2014)



Fuente: FAOSTAT (2017).

Uno de los subproductos más importantes del poroto de soja es el aceite de soja, producción en la que Argentina es líder mundial (IEE, 2010). Este país también lidera las exportaciones en la región, donde supera inclusive a Brasil, país en el que, como puede observarse en el siguiente gráfico, disminuyen desde 2008.

Gráfico 6
Evolución de las exportaciones de aceite de soja, por país del Mercosur (1994-2014)



Fuente: FAOSTAT (2017).

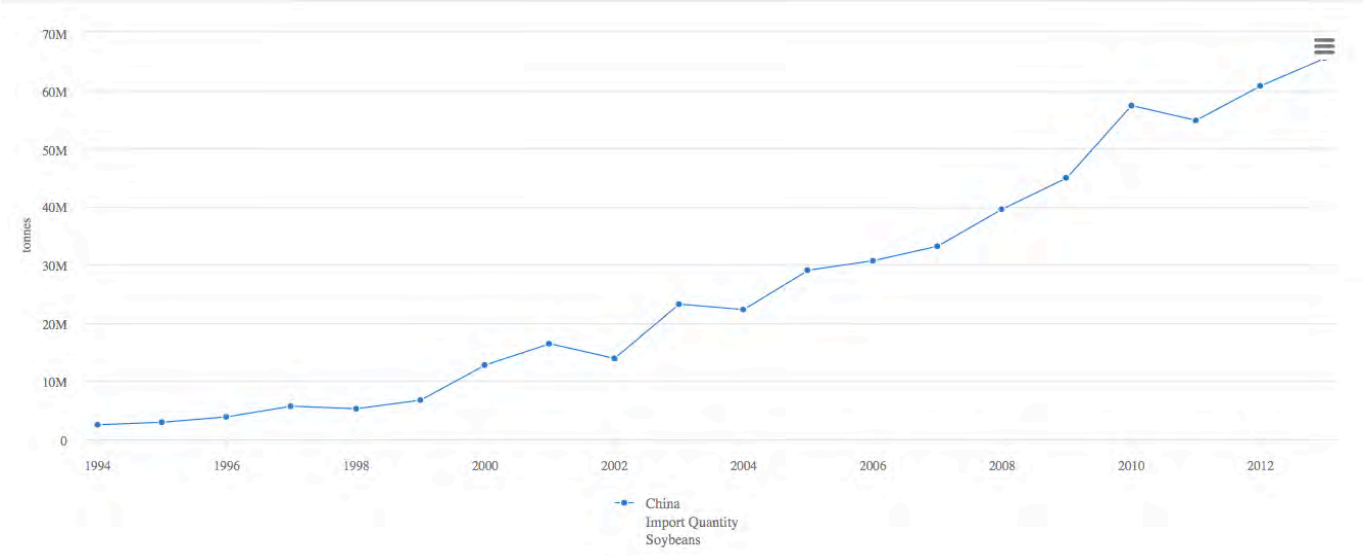
Este *boom* estuvo vinculado en gran medida al "milagro porcino" de China (Schneider, 2011), que consiste en la industrialización de la producción de carne de cerdo en ese país, para lo que comenzó a importar porotos de soja para alimentar a los animales (Peine, 2013, p. 228). Este mercado se vio avivado por el gran crecimiento de China desde la reforma económica de Deng Xiaoping (1978-1993). Ese fenómeno fue posibilitado por cambios en las regulaciones chinas que atañen a la seguridad alimentaria y por la "modernización" de la dieta de sus pobladores principalmente a través del aumento del consumo de carne de cerdo (Schneider, 2014, pp. 615–616). El consumo de este animal tiene una larga historia en el sistema alimentario y agrícola chinos. Sin embargo, desde la reforma y apertura económica de Deng Xiaoping en 1978, el aumento de su consumo estuvo vinculado con la legitimación del Estado en su papel como vehículo del progreso, la modernización y el mejoramiento de la sociedad (Schneider, 2016, p. 13). Tan es así que desde 1979 la carne de cerdo se convirtió en la más consumida del planeta, y

actualmente China es responsable de la mitad de su consumo a nivel mundial (Schneider, 2016, p. 1).

Esto tuvo consecuencias en el comercio internacional de soja, puesto que el alimento más utilizado en la producción de carne de cerdo está basado en la harina de soja. Para aumentar la producción de cerdo barato China liberalizó el sector sojero en los años noventa, es decir, permitió que la importación de este producto sobrepasara su exportación y su producción doméstica. Para ello, el gobierno de Jiang Zemin (1993-2003) utilizó varios instrumentos, como la eliminación en 1995 del impuesto al valor agregado sobre la harina de soja. Esto significó el cumplimiento por adelantado de las condiciones de acceso que le impondría la OMC en 2001. En 1996-1997, China llegó a importar 4,2 millones de toneladas de harina de soja (Schneider, 2011, p. 11).

Esto implicó el rápido descenso de la producción local, no solo de porotos de soja y de harina de soja, sino también de otro de sus subproductos, el aceite de soja. Ante la escasez de este último producto y las evidencias de su contrabando en el país, las autoridades chinas cambiaron de estrategia y volvieron a colocar el 13 % de impuesto al valor agregado a la harina de soja en 1999, lo que favoreció la importación de los porotos de soja sin procesar. Este hecho prácticamente triplicó la importación de ese producto de manera inmediata: en 1999-2000, China importó 10,1 millones de toneladas porotos de soja (Schneider, 2011, p. 11).

Gráfico 7
Evolución de las importaciones chinas de porotos de soja en millones de toneladas (1994-2013)



Fuente: FAOSTAT (2017).

El aumento de las importaciones de porotos de soja se mantuvo a una tasa aproximada del 26 % anual. Estos porotos son procesados crecientemente de forma local, en general por compañías extranjeras (en particular, el grupo ABCD). En 2003, China se convirtió en el primer importador mundial de porotos de soja, y en 2015 fue responsable del 66 % de las importaciones mundiales de soja (Schneider, 2016, p. 1).

Desde fines de los años noventa, los principales exportadores de soja a China son Estados Unidos, Argentina y, desde 2003, Brasil. Se trata de proveedores complementarios desde el punto de vista estacional: América del Sur domina las exportaciones de junio a octubre, mientras que Estados Unidos lo hace de noviembre a mayo, por lo que se convierte en competencia directa para la producción china (Schneider, 2011, p. 12). En 2010, China importó 54,8 millones de toneladas de porotos de soja, de los cuales 18,5 provinieron de Brasil y 11,2 de Argentina (Viola, 2016, p. 5). Para ambos países, esto significó más del 20 % de su producción total de soja (Campos Mesquita y Eudes Lemos Alves, 2013, p. 19). En el caso de Argentina, representó el 84% de las exportaciones totales de porotos de soja para ese año (INDEC, 2010).

China no es el único mercado para la soja producida en el Mercosur, ya que también la Unión Europea[45] y otros países asiáticos son importadores. Desde 1997, con la apertura de los mercados de India, Irán, Pakistán, Bangladesh y Japón, extremo oriente se constituyó, junto con China, en uno de los principales importadores de aceite de soja de Argentina, desplazando a Irán, que ocupaba ese puesto desde 1980 (Pierri, 2006, p. 57).

Como mencioné más arriba, debido a su fenomenal crecimiento, India tiene un lugar especial entre ellos. Ese país se convirtió en el principal comprador de aceite de soja de Argentina entre 1998 y 2003 (Pierri, 2004) y volvió a hacerlo entre 2010 y 2015 (INDEC, 2015), cuando por la imposición de nuevas barreras sanitarias desde Pekín desplazó a China del puesto (Diario Popular, 2010). Brasil se ubica en el segundo puesto a nivel mundial como exportador de aceite de soja, y tiene como mercado a los mismos países.

El aumento de precios de internacionales de la soja entre 2003 y 2010 también estuvo vinculado con el ingreso de capitales especulativos en ese mercado, en especial de los *index speculators* (Sharma y Suppan, 2011), mencionados en el capítulo 1. Otro factor importante en ese *boom* fue la conformación de un incipiente complejo de producción de biocombustibles. En este complejo, Brasil ocupa un lugar privilegiado (S. M. Borras Jr., McMichael, y Scoones, 2010, p. 577), si bien también Argentina avanza en ese sentido (Carrizo, Guibert, y Berdolini, 2009).

En cuanto a la dimensión espacial del fenómeno, la producción de cultivos flexibles en general (véase apartado 1. iii.), y de la soja en particular, invadió territorios en los países de América Latina. Esto conllevó el desplazamiento de otros cultivos, así como de la actividad ganadera (O'Connor, 2013, p. 108), y en muchos casos implicó la tala de grandes superficies de bosques nativos (Giraldo, 2015).

Para terminar, debe resaltarse que la conformación de plataformas regionales en América Latina transformó las relaciones entre actores al interior de cada país de la región. En el Mercosur, el estudio del papel de las megaempresas agropecuarias de origen argentino es un eslabón fundamental para su comprensión. Las prácticas de estas megaempresas contribuyeron

[45] En los años 1970 cambió la demanda mundial de alimentos y de materias primas agrícolas. Europa Occidental, en gran medida gracias a los fuertes subsidios a la agricultura mencionados en el capítulo 2, logró un alto grado de suficiencia en la producción de carnes y cereales para consumo humano. En los años 1990, los mercados estaban estancados o con restricciones a la demanda. Como contrapartida, se amplió el mercado para la soja, ya que aún necesitaba alimentar animales criados para la producción masiva de carne (Rodríguez y Seain, 2007, p. 62).

a su emergencia, y por ello la necesidad de una perspectiva regional para entender los procesos de cambio agrario de los que participan.

En lo que sigue analizaré el caso de Argentina, donde resaltaré la emergencia de los actores que estudia esta tesis: las megaempresas de producción agropecuaria. Por supuesto, la flexibilidad del cultivo de soja y del modelo de negocios de estos actores ofrecieron una combinación especialmente atractiva para los agentes financieros. Pero para que los megaproyectos pudieran llevarse a cabo, el Estado debió regular de un nuevo modo la vida económica nacional.

PARTE 2

LAS MEGAEMPRESAS EN ACCIÓN.

TRAYECTORIAS DE LOS GROBO Y EL TEJAR A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL

En esta Segunda Parte me concentro en el surgimiento de las megaempresas de producción agropecuaria de origen argentino, su relación con los procesos de transformación más amplios en el sector, así como su trayectoria translatina entre 1996 y 2015. El propósito es analizar las estrategias de acumulación, las relaciones que establecen con diversos actores y las prácticas desplegadas por las megaempresas que permiten dar cuenta de los dos movimientos de financiarización (directa e inversa) del agro regional. Me concentro en las estrategias desplegadas por los casos de estudio seleccionados en los dos principales países de operación, Argentina y Brasil, cuyas trayectorias analizo a través de la grilla de análisis proporcionada por la figura de las empresas emergentes o start-up. *El orden de la exposición responde a la intención de ofrecer un recorrido por los procesos generales de la mano de los casos de estudio.*

En el capítulo 4 estudio la emergencia de las megaempresas agropecuarias en Argentina en su relación con modificaciones en los marcos regulatorios que afectaron al sector agropecuario y financiero en el país durante la década de 1990, y que muestran una profundización del giro neoliberal impuesto por la última dictadura militar. Allí también justifico la selección de casos y describo los primeros pasos de su armado empresarial a partir de la utilización de su patrimonio familiar como "capital semilla". En esta etapa se pone a prueba la primera versión prototípica del modelo de negocios flexible, innovador y de rápido crecimiento a partir de una inversión inicial relativamente baja. En el capítulo 5 analizo la consolidación y expansión a nivel nacional de este modelo, así como las implicancias en términos de la concentración por arriba y la fragmentación por abajo. Me concentro en las prácticas discursivas y no discursivas y en los mecanismos que dieron lugar a la configuración del dispositivo de la "red", no solo como modelo de negocios, sino también como forma de justificación de la adhesión al proyecto de acumulación flexible que implica. En esta etapa, las megaempresas estudiadas pierden su carácter familiar para convertirse en verdaderas corporaciones agrícolas. La incorporación y

perfeccionamiento de herramientas, técnicas y prácticas vinculadas con el manejo de riesgos, la gestión de la "red" y las posibles estrategias de exit *del modelo abren las puertas para la búsqueda de capitales de riesgo para invertir en los proyectos megaempresariales. En el capítulo 6 se analiza la etapa última de este perfeccionamiento del modelo antes de su "venta" a capitales de riesgo. Primero, describo sus primeros intentos de reproducir el "modelo en red" en otros países del Mercosur, o en otras palabras, su primera puesta a prueba a nivel internacional. Luego, analizo su expansión en alianza con capitales de riesgo internacionales, y los cambios o profundizaciones de las estrategias previas a la expansión translatina. Finalmente, examino los momentos de* exit *para ambas empresas (y sus intentos fallidos), donde se cierra el círculo de proyectos especulativo-productivos. En esta etapa el comportamiento financiarizado de tipo* start-up *se exacerba, así como las consecuencias materiales de tal comportamiento.*

CAPÍTULO 4

LAS MEGAEMPRESAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA DE ORIGEN ARGENTINO

En este capítulo muestro el modo en que el boom *sojero pasó de ser un aumento de la producción más o menos coyuntural que respondió a la evolución de precios de un importante cultivo flexible a significar un cambio en la matriz productiva de la Argentina. Considero que para ello debe entenderse este fenómeno en el marco de nuevas reglas del juego instauradas con el giro neoliberal del modo de regulación argentino, en particular en lo que se refiere a la agricultura y las finanzas. Argumento que estas transformaciones sentaron las bases para la expansión del modelo del agronegocio en el país y la aparición de los actores empresariales analizados en esta tesis: las megaempresas. En el apartado 4. i. analizo las transformaciones más relevantes en las políticas públicas de los sectores agropecuario y financiero en Argentina desde la última dictadura militar. En especial, me intereso por la ley de arrendamientos, la ley de ordenamiento territorial, la ley de fideicomisos y su relación con la constitución de* pools *de siembra. En el apartado 4. ii., estudio las formaciones socioespaciales que posibilitaron la expansión de los* pools *de siembra, en particular la presencia de proveedores de servicios agrícolas (contratistas), y su importancia en el esquema de gestión de activos de terceros como fuerza de trabajo con conocimiento local. En el apartado 4. iii. describo el surgimiento de las megaempresas como actores centrales en el modelo del agronegocio, sus principales características y su relación con el universo de las empresas agropecuarias argentinas, en particular con la cúpula empresarial. Esta caracterización justifica llamarlas megaempresas, y considerarlas un estrato en sí mismo. Por último, en el aparado 4. iv. realizo una primera caracterización de El Tejar y de Los Grobo y justifico la selección de los casos.*

4. i. Ambiente institucional en Argentina: agricultura y finanzas

Hasta aquí me concentré en el giro neoliberal a nivel global y regional, y expuse el modo en que un análisis geopolítico deja vislumbrar el estrecho vínculo entre ambos niveles. En el capítulo 1 mencioné que algunos países latinoamericanos funcionaron como campos de experimentación de esta restructuración mundial. En Argentina, la última dictadura militar (1976-1983) dio los primeros pasos en este sentido con sus políticas de apertura comercial y de reforma del sistema financiero. Estas políticas pudieron ser implementadas gracias al amedrentamiento de la población, la represión organizada de las fuertes organizaciones sindicales y de izquierda, el terrorismo de Estado, el genocidio.

Las medidas implementadas durante la dictadura fueron el preludio de las reformas estructurales de los años noventa, que terminaron de configurar un modo de regulación neoliberal en el país. Ya en los primeros meses del mandato de Carlos Saúl Menem (1989-1999) se implementaron políticas de estabilización económica cuyo objetivo inmediato era reducir el gasto fiscal, equilibrar las cuentas públicas e incrementar la recaudación tributaria.

En definitiva, estas medidas buscaban responder a las exigencias del FMI a la hora de otorgar créditos, en sumiso alineamiento con los adalides del régimen de la deuda, cuyo funcionamiento describí en el capítulo 2. Además, buscaban restablecer la credibilidad de los inversores y de la población en general en las instituciones económicas, perdida luego del proceso hiperinflacionario durante el gobierno de transición democrática (1983-1989). La consolidación del modo de regulación neoliberal acompañó cambios de fondo en el régimen de acumulación, donde se acentuaron los mecanismos financieros de enriquecimiento. Se vieron afectados los sectores de la economía, pero también la estructura social, y el ámbito cultural y político.

A nivel de la economía del país, las reformas estructurales del menemismo fueron vistas como la victoria del sector más concentrado del empresariado nacional (Beltrán, 2011) ya que facilitaron la obtención de ganancias extraordinarias a esta fracción de la cúpula, beneficiada entre otras razones por su capacidad para acceder al crédito internacional, la apertura comercial indiscriminada y la desregulación de los mercados (Castellani, 2002). Ellas contribuyeron a afianzar una nueva fase del capitalismo argentino (M. Heredia, 2011)

caracterizada por una mayor concentración y centralización del capital y de la propiedad, y por el endeudamiento.[46] Como contrapartida, el empresariado nacional mediano y pequeño se vio golpeado, y muchos quebraron o tuvieron que vender sus empresas.

En este apartado deseo mostrar el modo en que las reformas estructurales de corte neoliberal generaron un ambiente institucional favorable a la concentración del control sobre la naturaleza y el capital, así como a la flexibilización laboral de las que el sector agropecuario no estuvo exento. A mi entender, esta restructuración estuvo intrínsecamente vinculada con el surgimiento de nuevas formas de organización del trabajo y la transformación de las lógicas productivas, así como con la emergencia de un estrato de empresas agropecuarias que son paradigmáticas en esta nueva conformación. Se trata de las megaempresas sobre las que versa esta tesis, cuyo surgimiento y caracterización serán objeto del apartado 4. iii., y que dan cuenta de la configuración de núcleos con gran poder de decisión dentro del mundo agrario.

Como plantea Beltrán (2011), la acción empresaria responde a intereses materiales, pero también a las normas establecidas por los marcos institucionales. Las reformas serán por lo tanto pensadas como situaciones que generan efectos sobre la estructura de la sociedad, especialmente en la medida en que condicionan este particular tipo de acción social.

Esto no implica, sin embargo, excluir el papel de los agentes en las explicaciones de las transformaciones sociales porque estas acciones también tienen efectos sobre sus resultados. Por el contrario, dado que se trata de un momento de transición y de restructuración de las relaciones sociales a nivel global, regional y nacional, el estudio de la agencia es particularmente relevante.

[46] Eduardo Basualdo (2006) probó la participación de algunas de las principales empresas del sector agropecuario en el proceso de endeudamiento externo y fuga de capitales, producidos en gran parte por la liberalización financiera comenzada durante la dictadura y fundamental en el período de estudio. Según los cálculos y la clasificación de empresas que realiza el autor, grupos económicos como Molinos, o empresas transnacionales como Cargill y Monsanto se encontrarían entre los 20 principales deudores externos privados. Ello estuvo acompañado por la fuga de capitales al exterior de manera directa o a través de empresas controladas o vinculadas más pequeñas. En efecto, Pérez Companc, que en 1999 compró Molinos y se posicionó como una de las más importantes empresas agroalimentarias argentinas, ocupa el primer puesto en cantidad de divisas transferidas al exterior, con un monto de transferencias de más de 3 mil millones de dólares en 2001. En el sector le siguen Nidera, con 806 millones en ese año, Dreyfus con 247 millones, Cargill con 186 millones, Vicentin con 131 millones y Arcor con 85 millones.

En el sector agropecuario argentino, estos cambios comenzaron con la sustitución del Ministro de Economía José Ver Gelbard por Alfredo Gómez Morales durante el gobierno peronista de María Estela Martínez de Perón, conocida como "Isabelita". Tres años antes, Gelbard había implementado una política de incentivos fiscales y crediticios para la producción agropecuaria. El Secretario de Agricultura y Ganadería en aquel momento, Horacio Giberti, acompañaba estas políticas con un anteproyecto de ley que decretaba el impuesto a la renta normal potencial de la tierra. Al ser sustituido Gelbard por Gómez Morales se prolongó indefinidamente la aplicación de este impuesto, ya aprobado en el Congreso (Flichman, 1977).

Este hecho marcó un giro en la política agropecuaria que se profundizó durante el golpe militar, y que perfiló e hizo posibles los lineamientos que permanecen en la actualidad. Durante ese período, el sector estuvo signado por el aumento de la extranjerización del capital en eslabones fundamentales como la provisión de insumos y el procesamiento de materias primas y de la concentración de la tierra, implementación de nuevas tecnologías, producción con vistas principalmente al mercado externo, creciente importancia del capital financiero. Durante los gobiernos de Menem, estos procesos se aceleraron y profundizaron, a lo que se le sumó la espectacular expansión de la frontera agraria, la intensificación de los niveles de capital requeridos para la producción, la tendencia al monocultivo, y nuevas lógicas en torno a la tenencia de la tierra y a la producción.

En lo que sigue expondré aquellos cambios que resultan indispensables para comprender las transformaciones en el sector agropecuario a la luz de aquellos producidos en el modo de regulación a nivel nacional. Existe un claro continuum en las políticas de la dictadura y del menemismo, que son por lo demás observables en el sector. En ambos períodos históricos, por ejemplo, estas medidas fueron tomadas a través de "instrumentos legales cuestionables" (León y Rossi, 2003, p. 84).[47]

[47] Durante el menemismo en particular, muchas de las medidas de las que hablaré a continuación se asentaban sobre una serie de leyes y decretos que modificaron las estructuras, las funciones y las atribuciones del aparato del Estado, así como el sistema comercial y financiero. Su consecuencia fue la profundización del desmantelamiento de la estrategia de industrialización por sustitución de importaciones y la consolidación del modelo de valorización financiera, procesos heredados de la dictadura, así como una mayor concentración y centralización del capital (Castellani, 2002).

La ley de Reforma del Estado fue una de las primeras y más importantes leyes del menemismo. Ya en 1989, esta ley promulgaba la privatización masiva de empresas públicas y el despido de gran parte de su personal. Su importancia radica en principio en que el proceso de privatizaciones definió por primera vez la consolidación de un bloque unificado de fracciones concentradas del capital –grupos económicos,[48] firmas extranjeras y banca nacional– (Basualdo, 2006). Dentro de este bloque, nacido en gran medida durante la dictadura, deben considerarse también a los acreedores externos (Castellani, 2002), que impulsaron la aplicación de medidas que respondían al Consenso de Washington.[49]

También en los primeros meses del mandato de Menem se promulgó la ley de Emergencia Económica, que formaba parte de una reforma tributaria más general. Esta ley consistió entre otras cosas en la suspensión de los subsidios y subvenciones que afectaran al Tesoro Nacional, así como de los regímenes de promoción industrial, minera, regional y de exportaciones (Gerchunoff y Torre, 1996; Repetto, 2003). En el sector agropecuario se eliminaron las fuentes de financiamiento tradicionales como parte de una reforma más amplia del sector público agrícola que implicó la supresión de los mecanismos estatales de intervención en los mercados de bienes y servicios, así como de la legislación que regulaba al sector.[50]

El desmantelamiento de los organismos de control del sector agropecuario ya había comenzado durante la dictadura. En 1980, el gobierno militar inauguró este proceso con la disolución del Consejo Agrario Nacional. En 1991, un decreto de necesidad y urgencia amparado en la ley de Emergencia Económica disolvió la Junta Nacional de Granos. Según León y Rossi, en estas dos instituciones se habían desarrollado "políticas de largo aliento del Estado nacional referidas al

[48] Los grupos económicos están formados por un conjunto de firmas articuladas bajo la coordinación de un pequeño grupo de directores comunes con una propiedad también común (Basualdo, Lifschitz, y Roca, 1988, p. 47) y pueden clasificarse, según el origen de la acumulación y/o el peso relativo de sus actividades, en grupos industriales, agropecuarios o agroindustriales (Aparicio, Giarraca, y Teubal, 1992).

[49] Como expuse en el capítulo 2, el Consenso de Washington consistió en una serie de recomendaciones de cuño neoliberal cuyo objetivo inmediato era estabilizar la economía a través de la disciplina fiscal y el recorte del gasto, y que en el fondo procuraba reformar el modelo económico-social a nivel internacional. Entre estas recomendaciones, seguidas al pie de la letra por las reformas del gobierno argentino, se destacan la intención de liberalizar el mercado de capitales, así como el comercio exterior, y una política de atracción de inversiones externas. Sus diagnósticos y propuestas, si bien fueron resignificadas por los sectores dominantes en función de sus propios intereses (Castellani, 2002) se corresponden entonces con un cambio al nivel del capitalismo mundial.

[50] Como la Ley Nº 23.359, que regulaba el mercado de leche y la industria láctea; la Ley Nº 20.680, que regulada el funcionamiento de los mercados mayoristas de productos frescos; la Ley Nº 22.211, que desgravaba las tierras de baja productividad, entre otras (Ghezán, Mateos, y Elverdín, 2001, p. 84).

acopio, el transporte y la comercialización de granos, en el primer caso, y a la subdivisión, distribución y poblamiento de tierras rurales, en el segundo" (León y Rossi, 2003, p. 84). También se disolvieron la Junta Nacional de Carnes, la Comisión Reguladora de Yerba Mate, el Instituto Nacional de Vitivinicultura y la Dirección Nacional del Azúcar. Asimismo, se eliminaron las políticas de fijación de cuotas de producción y de garantía de precios mínimos para los productores. Además, en 1992, al eliminar el Instituto Nacional de Reaseguro (INdeR), se desreguló el mercado de seguros, incluidos los agropecuarios, lo que dio lugar a la proliferación de todo tipo de coberturas privadas (Stratta, 1999, p. 9).[51]

Las reformas del Estado y la tributaria se combinaron con una reforma comercial que liberalizó los mercados y redujo aún más la protección, llevando al cierre de empresas y contribuyendo a la generación del desempleo estructural que caracterizó la época. Ella consistió en la eliminación casi completa de los aranceles a las importaciones, las imposición de limitaciones para el congelamiento de precios desde el Estado, y la eliminación, como parte del programa aperturista del ministro de Economía Domingo Cavallo, de las retenciones agropecuarias.

Este último hecho significó ceder ante las demandas de los productores agropecuarios y dejar al Estado argentino sin esa histórica fuente de tributación (M. Heredia, 2011). Además, dejó al sector todavía más expuesto a la coyuntura internacional:

> De esta forma, los aumentos de los productos agrarios eran completamente absorbidos como ganancia extra, así como una disminución de dichos precios no era morigerada por ningún mecanismo compensatorio, afectando directamente la rentabilidad. El impacto de los precios internacionales fue, a partir de entonces, mucho más directo sobre la situación de los productores (Rodríguez y Seain, 2007, pp. 60–61).

Es decir que lo que Otero y Pechlaner (2010) denominan "neorregulación" transformó al sector agropecuario argentino en uno de los abiertos del mundo (Rodríguez y Seain, 2007, p. 60). De las instituciones que aseguraban la inserción en un modo de regulación global fordista-keynesiano no quedaron ni rastros. De esta manera, se dio lugar a la conformación de un sector agropecuario más dependiente de los precios internacionales de los *commodities* y los insumos.

[51] Ese año, la Superintendencia de Seguros de la Nación dictó la Resolución N° 21.523, "en el que se asientan las bases de la flexibilización y desregulación del sector". Con la eliminación del INDeR, esta entidad emitió dos resoluciones más, la 24.805/96 y 27.885/00, que reglamentan específicamente los reaseguros sobre Reaseguros y sus intermediarios, es decir, los corredores o *brokers* (García Rapp y Collich, 2011, pp. 2–3).

Otra de las transformaciones que afectaron al agro desde la dictadura atañe a las formas de tenencia de la tierra. En esto fue fundamental la modificación de la Ley Nº 13.246 sobre arrendamientos rurales y aparcerías, sancionada en 1948. Esta ley establece el plazo mínimo de cinco años para los arrendamientos y la imposibilidad de limitarlo, así como el congelamiento de los precios en dinero (aunque este punto no siempre se respetaba), entre otras regulaciones. En esta versión de la ley existía la posibilidad de arrendar, solo de manera extraordinaria (contrato no renovable), por la duración de una cosecha. Este contrato se establece tradicionalmente entre propietarios y arrendatarios y estipula qué se producirá y cuánto se pagará por el uso de la tierra, pago determinado entre las partes.

Ya en 1963, un decreto-ley del gobierno de facto de José María Guido había ampliado el plazo por el que se podía hacer usufructo de un campo mediante contratos accidentales de uno o dos años. Como explica Diego Fernández (2010, p. 56), allí "se define que puede constituirse otro trato de este tipo luego de pasado un año, y se oscurece la fórmula, cristalina en la ley original […], sobre la imposibilidad de relocalizar al arrendatario en otro espacio de la propiedad del terrateniente". En 1980, el gobierno militar reafirmó esta modificación y definió este último punto permitiendo que las mismas partes puedan realizar de manera sucesiva estos contratos accidentales "si el dador asigna al tomador una superficie diferente" (Fernández, 2010, p. 56). Esto se hizo a través de Ley Nº 22.298, que derogó veinticinco de los más de setenta artículos de la ley anterior, además de sustituir varios otros (Bustamante, 2014). A través de esta nueva ley, el plazo de duración de los arrendamientos o aparcerías se redujo a tres años, y se excluyó de la reglamentación a los siguientes contratos:

> a) Los contratos en los que se convenga, por su carácter accidental, la realización de hasta dos (2) cosechas, como máximo, ya sea a razón una (1) por año o dentro de un mismo año agrícola, cuando fuera posible realizarla sobre la misma superficie, en cuyo caso el contrato no podrá exceder el plazo necesario para levantar la cosecha del último cultivo. b) Los contratos en virtud de los cuales se concede el uso y goce de un predio con destino exclusivo para pastoreo, celebrados por un plazo no mayor de un (1) año (Congreso de la Nación Argentina, 1980, art. 39).

Esta nueva (des)regulación permitió el crecimiento de los "contratos accidentales" de arrendamiento para dos cosechas. Según Cloquell, "el contrato accidental es la matriz contractual del cultivo de soja" en Argentina (Cloquell, 2010, p. 186). Por lo demás, el pago a

quintal fijo de soja fue el que predominó en los contratos accidentales durante el *boom* sojero. Esta modalidad elimina la posibilidad de realizar cualquier otra actividad productiva en las tierras arrendadas, a la vez que incrementa los riesgos y dificulta el alquiler de la tierra por parte de pequeños productores (Cloquell, Albanesi, De Nicola, Preda, y Propersi, 2005, p. 36).

Esta es una de las razones por las cuales la expansión del área cultivada sobre la base de la tierra bajo contrato se convirtió en una estrategia privilegiada de las empresas agropecuarias, y ya no solo de la explotación familiar. Sobre este punto es importante recordar que no existen normativas que limiten las extensiones para la propiedad ni el arrendamiento de tierras.[52] Este hecho, junto con los contratos accidentales, habilitó el marco en el que surgió un nuevo actor: el arrendatario a gran escala.

Estos grandes arrendatarios a veces provienen del sector agropecuario y otras son extra-sectoriales; en muchos casos involucran a bancos u otras entidades financieras.[53] Como expondré enseguida, la aparición de estos actores es crucial para comprender el surgimiento de los *pools* de siembra, y por lo tanto de las megaempresas de producción agropecuaria estudiadas en esta tesis.

En la región pampeana, durante el *boom sojero* estos grandes arrendatarios promovieron una "'guerra comercial' por la ocupación del territorio" (Cloquell, 2010, p. 187), en la que muchas veces el contrato accidental fue una herramienta útil. Como explican Fernández y Ortega en relación con la concentración del capital en la región:

> el contrato accidental aparece vinculado con la extensión de las empresas que buscan una mayor flexibilidad en la inversión, generalmente las principales beneficiarias del proceso […] el contrato accidental aparece sintetizando buena parte de los cambios fundamentales del agro pampeano y la extensión de sus planteos agrícolas al noreste argentino, al operar

[52] Hasta 2012 tampoco hubo ninguna ley que regulara la propiedad extranjera de la tierra. Es cierto desde antes de los años 1990 se evidenciaba un proceso de compra de campos de grandes extensiones, especialmente por parte de capitales extranjeros que realizaban inversiones con alta tasa de rotación y limitado compromiso productivo (Murmis, 1998). Sin embargo, este proceso se profundizó luego de las reformas estructurales de esa década, en gran medida en manos de empresarios europeos y estadounidenses (M. Heredia, 2011). Si bien se trata de grandes superficies, dada la extensión del territorio nacional, el porcentaje de tierras en manos de extranjeros ronda el 7% , según los datos elaborados por el Registro Nacional de Tierras Rurales.

[53] Los productores que no pudieron sostener un nivel de inversión en capital fijo y variable de forma simultánea muchas veces debieron ceder sus tierras a estos grandes arrendatarios. Por ejemplo, en el sur de la provincia de Santa Fe, Cloquell *et al.* (2003) identifican una tendencia al aumento de la escala relacionado con "la cesión de tierras por parte de las explotaciones pertenecientes a los estratos de menor superficie" en favor de los estratos de mayor superficie (Cloquell *et al.*, 2003, p. 19).

> sobre las zonas más valiosas, sustentando la actividad más dinámica (agricultura sojera), y estructurando fundamentalmente el negocio de las EAPs que concentran capital y superficie en este tipo de zonas (Fernández y Ortega, 2011, p. 39).

La importancia del contrato accidental para estos grandes arrendatarios es que permiten mejores condiciones de competencia por la tierra en el mercado de alquileres, ya que pueden ofrecer mejores precios y/o arrendar mayor cantidad de hectáreas al mismo o a varios propietarios y renegociarlos anualmente en función de las condiciones de mercado. Si bien este contrato "garantiza al propietario la captación de la renta de la tierra de acuerdo a las modalidades del mercado" (Cloquell, 2010, p. 186), también permite al gran arrendatario captar parte de esta renta.

Por lo demás, este tipo de contrato proporciona una mayor "flexibilidad especulativa" a los *pools* más grandes (Fernández y Ortega, 2011, p. 42), pero también a los propietarios-rentistas. Como muestra Preda para el caso del sudeste de Córdoba, al utilizar la figura del contrato accidental, el propietario "opta por acordar arreglos que le permitan analizar en forma anual la disposición de su predio" (Preda, 2000, p. 153), además de beneficiarse por los incrementos en el precio del alquiler que resultan de la propia "puja por el control del suelo", si bien a largo plazo esto puede degradarlo (Fernández y Ortega, 2011, p. 71). A su vez, el arrendatario está en mejores "condiciones de captar una masa mayor de recursos, al disminuir riesgos y permitir una recolocación más ventajosa en caso de que se presente la oportunidad" (Fernández, 2010, p. 52).

Es decir que los principales beneficiaros de este tipo de contrato accidental fueron los propietarios rentistas y los operadores a gran escala, mientras los pequeños y medianos productores se vieron forzados a competir por parcelas pequeñas en ese mercado de tierras inflacionario. A partir la década de 1990 comenzó a "elevarse la participación de la superficie operada mediante alguna forma de alquiler (arrendamiento, aparcería o contrato accidental)" (Fernández y Ortega, 2011, p. 41). Esto contribuyó al proceso de concentración, que en esos años se vio exacerbado (Azcuy Ameghino, 2004).

A ello se le sumó la introducción de las biotecnologías, que exigen mayores inversiones de capital. En 1996, el Ministro de Agricultura del segundo gobierno menemista, Felipe Solá, aprobó la producción y comercialización de la primera semilla de soja transgénica y de sus

productos y subproductos derivados a través de la Resolución 167 (SAGPyA, 1996). La importancia de este hecho justifica la definición del recorte temporal elegido para esta tesis, ya que se trata de un punto de inflexión en la difusión de las biotecnologías, consideradas uno de los pilares del agronegocio que impulsan las megaempresas estudiadas.[54] Según Gras y Hernández (Gras y Hernández, 2013b, pp. 25-26), el agronegocio es un modelo o lógica de producción caracterizado por:

- Una mayor integración y extensión de la cadena de valor[55] guiada por cuestiones técnicas de los procesos productivo (integración vertical), pero también por las oportunidades de valorización de capital que implica la articulación de ciertas actividades (integración horizontal).
- La priorización del consumidor global.
- La estandarización de las tecnologías, la mayor utilización de insumos industriales y las biotecnologías, que requieren escalas productivas mayores.
- El acaparamiento de tierras.

La introducción de las biotecnologías vino acompañada de una creciente importancia del conocimiento científico-tecnológico en la producción agropecuaria (Gras y Hernández, 2009b). Esto se debe en gran medida a que las semillas transgénicas necesitan de un "paquete tecnológico". La soja transgénica obliga a los productores a comprar un herbicida específico llamado Roundup, que es producido por la transnacional Monsanto; de allí que la variedad comercializada desde 1996 se conozca como soja RR, por su articulación con este herbicida. A su vez, semilla y herbicida se combinan con la técnica de la siembra directa (que precisa de maquinaria específica), todas técnicas y productos que deben ser aplicados con precisión.[56]

[54] Además del pilar tecnológico, Carla Gras y Valeria Hernández destacan el pilar financiero (valorización financiera de los *commodities* agrícolas), el productivo (relativo a la tierra y al trabajo), y el organizacional (que se refiere a las estrategias empresariales y las identidades profesionales) (Gras y Hernández, 2013b). Todos estos pilares son centrales para comprender el fenómeno de la financiarización del agro y el papel que desempeñan en él las megaempresas de producción agropecuaria. Esta cuestión será tratada en el apartado 4. iii.

[55] La bibliografía sobre cadenas de valor es muy abundante (Bisang, Anlló, y Campi, 2009; Porter, 1998; Stanley, 2010). En su definición más reducida, se refiere a la articulación de procesos sucesivos de transformación de la materia prima y de los actores que los llevan a cabo.

[56] La siembra directa es una técnica de cultivo en la que se plantan las semillas directamente en pequeñas hendiduras en el suelo, sin necesidad de remover la cobertura vegetal que deja como residuo la cosecha anterior.

En lo que sigue me interesa hacer hincapié en las reformas financieras que fueron centrales en la constitución del modo de regulación neoliberal argentino, así como en sus implicancias para la economía en general, y para el sector agropecuario en particular. El poder del capital financiero en el sistema productivo se fortaleció con el modelo de valorización financiera generado durante la última dictadura militar. Este modelo, basado entre otras cuestiones en el mecanismo especulativo de acumulación mencionado en el capítulo 2, la "bicicleta financiera", trajo importantes beneficios para las empresas más grandes, mientras que generó una enorme deuda externa pública.

El régimen de acumulación de tipo financiero en el país se consolidó con el gobierno de Carlos Menem (1989-1999). Una de las reformas más importantes en este sentido fue aprobada mediante el decreto N° 2284 de 1991, en el que se liberaliza el mercado de capitales, entre otras importantes medidas (Congreso de la Nación Argentina, 1991). Además, en esos años se evidencia una importancia creciente de nuevos intermediarios financieros, fondos de inversión y fondos de pensión, que fueron remplazando, a partir de los planes Baker y Brady, a los bancos comerciales en su función de principales acreedores externos. Esto disminuyó el grado de "exposición" de estos bancos, también principales prestamistas de los países del Norte, ante una posible cesación de pagos de los países latinoamericanos (Gerchunoff y Torre, 1996), que desde el *default* mexicano en 1982 resultaba muy plausible.

En particular, el Plan Brady de 1993 –acuerdo para reducir la deuda externa a cambio de un compromiso de pago más estricto– implicó el reingreso de capitales extranjeros en el país al que ahora podían acceder tanto bancas comerciales como el Estado. Esto venía a sumarse a la entrada de grandes capitales extranjeros en el país, favorecida por un contexto internacional de excedente de capitales como consecuencia de la recesión de los países del Norte y la consiguiente disminución de las tasas de interés, que comenzaban a volcarse hacia los más redituables "mercados emergentes" (M. Heredia, 2011, p. 202).

La creciente oferta de capitales extranjeros, junto con el proceso de privatizaciones, derivó en una acelerada extranjerización de la propiedad: las principales empresas de comercialización y las proveedoras de insumos pasaron a manos de multinacionales. También se vivió una extranjerización de la banca, estrechamente vinculada con la búsqueda de capitales en el

exterior. En el sector agrario, ello implicó la destrucción del antiguo sistema bancario cooperativo y provincial, que proveía de crédito a pequeños productores y que llegaba a zonas marginales (M. Heredia, 2011). En adelante, las posibilidades y las condiciones de acceso a grandes inversiones demarcarían el terreno entre quienes podrían mantenerse en la actividad y quienes se verían expulsados.

Por añadidura, otras medidas neoliberales perjudicaron especialmente a los pequeños y medianos productores. Además de la apertura de los mercados, hay que mencionar las modificaciones en las tasas de interés, que favorecían al capital financiero, la falta de políticas activas destinadas a los actores en cuestión, y la convertibilidad de la moneda, que al sobrevaluar el peso transfería la renta agraria a otro sectores (Rodríguez y Seain, 2007, p. 61), en especial el financiero.

Esta transferencia se detuvo a mediados de la década de 1990, "cuando la producción agrícola se elevó hasta los 67 millones de toneladas y la rentabilidad obtenida de la producción agrícola comenzó a competir exitosamente con la devengada por las colocaciones financieras" (Basualdo, 2010, pp. 13–14). Para ese momento, los 17 años de valorización financiera habían diezmado la cantidad de productores, sobre todo en los estratos más pequeños, que no pudieron acumular ganancias financieras como los propietarios más grandes, y también algunos de los medianos. Estos productores tampoco pudieron enfrentar la conjunción de aumento de costos relativos y la menguada oferta de créditos para la producción, frente a lo cual quedarían sin otra opción que recurrir a descubiertos de cuenta corriente. Reflejo de ello fue el alto grado de endeudamiento registrado en el sector agropecuario: hacia mediados de la década de 1990 se estimaba que había cerca de 14 millones de hectáreas endeudadas solo con el Banco Nación.

Ante la ausencia de los créditos "blandos", provenientes del mercado bancario, algunos actores del sector agropecuario se volcaron hacia el mercado de capitales. Nuevos tipos de financiamiento y nuevas herramientas financieras pasaron a ocupar la escena: primero los fondos comunes de inversión y, más tarde, los fondos agrícolas de inversión directa. Ambos son inversores institucionales que reúnen fondos de personas físicas y jurídicas, en general de origen nacional y extrasectorial.

Según el artículo 1 de la Ley Nº 24.083, promulgada en 1992, se considera fondo común de inversión:

> al patrimonio integrado por: valores mobiliarios con oferta pública, metales preciosos, divisas, derechos y obligaciones derivados de operaciones de futuro y opciones, instrumentos emitidos por entidades financieras autorizadas por el Banco Central de la República Argentina y dinero, pertenecientes a diversas personas a las cuales se les reconocen derechos de copropiedad representados por cuotapartes cartulares o escriturales. Estos fondos no constituyen sociedades y carecen de personería jurídica (Congreso de la Nación Argentina, 1992).

En 1994, la Ley Nº 24.441 modificó la anterior y creó los fondos comunes de inversión cerrados.[57] Desde entonces, esta figura ofrece un amplio abanico de posibilidades para la colocación de capital, tanto en términos de destino como de duración de la inversión. Mientras que los de tipo abierto solamente "invierten en bonos, acciones, divisas, depósitos bancarios y dinero, los fondos cerrados además pueden invertir en proyectos de inversión, explotaciones comerciales, agropecuarias y forestales" (Cristiano, 2012, p. 287).

Por eso, me intereso por estos últimos, ya que permiten la constitución de los fondos comunes de inversión agrícola, especialmente atractivos para inversores individuales y entidades financieras. Además de ser cerrados, estos fondos son de renta variable, por lo que para el inversor implica asumir los riesgos de la producción. "Los fondos cerrados con objeto agrícola son los que mayor desarrollo han tenido llegando a conformar en 1997/98 un patrimonio global de 80 millones de dólares lo que permitió implantar una superficie de 240.000 hectáreas", principalmente en la región pampeana y el noreste del país (Nava, 2003, p. 4).

Esa misma Ley Nº 24.441, cuyo título oficial es "Ley de Financiamiento de la Vivienda y la Construcción", establece el marco jurídico de la actuación del instituto del fideicomiso, por lo se

[57] Los fondos comunes de inversión pueden ser abiertos o cerrados en función del momento en que tienen permitido retirarse las cuotapartes (las porciones del patrimonio) y la forma en que son vendidas. El patrimonio manejado por estos fondos se multiplicó de manera exponencial desde mediados de la década de 1990, cuando Basualdo ve un mayor interés de los inversores en las actividades agrícolas. Si en 1991 este patrimonio ascendía a 184 millones de pesos, en 1996 se había multiplicado por diez, para alcanzar los 1.869 millones. Para 1999, este número ascendía a los 7.081 millones de pesos (Mackeprang, 2002, p. 41), y comenzó a descender con el comienzo del nuevo milenio.

la conoce popularmente como “Ley de Fideicomisos”.[58] Esta figura será adoptada ampliamente también en el sector agropecuario. En su artículo 1 reglamenta que:

> Habrá fideicomiso cuando una persona (fiduciante) transmita la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra (fiduciario), quien se obliga a ejercerla en beneficio de quien se designe en el contrato (beneficiario), y a transmitirlo al cumplimiento de un plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario (Congreso de la Nación Argentina, 1994).

Como explican Murmis y Murmis, el fideicomitente o “‘fideicomisario’ es el beneficiario residual del remanente de patrimonio del fondo una vez cancelados los compromisos con terceros”. El “fiduciario” puede tener un papel específico de inversión, garantía, administración, o varios de estos roles combinados (Murmis y Murmis, 2012, p. 23). El fiduciario tiene además el derecho a una retribución por tareas de administración, excepto que se especifique lo contrario en el contrato, así como también de comisiones periódicas.

La flexibilidad de contrato de fideicomiso permite que sea utilizado en una gran diversidad de negocios, por lo que en la práctica pueden encontrarse múltiples tipos de fideicomisos (inmobiliario, de garantía, de gestión). Además, se encuentran fideicomisos ordinarios, comunes o no financieros, que se constituyen de manera directa entre particulares, es decir, sin la mediación de entidades financieras, y los fideicomisos financieros, que pueden ser objeto de deuda.

Para empezar, el fideicomiso agropecuario existe:

> Cuando cada partícipe (fiduciante) aporte insumos, maquinarias, dinero y/o inmuebles rurales y los trasmita en propiedad fiduciaria a otro (fiduciario), lo obliga a ejecutar el emprendimiento, explotación del o los fondos, debiendo repartir las utilidades a las personas designadas en el contrato (beneficiarios), los bienes de la propiedad fiduciaria, una vez concluido el contrato. Dicho de otra forma, el fideicomiso agropecuario se formará cuando uno o más productores trasfieran transitoriamente y para realizar un negocio especial, bienes y derechos de su propiedad (semillas, maquinas, contratos) a un tercero designado por ellos, quien reunirá los recursos, los resguardará y administrará para el cumplimiento del ciclo de producción y comercialización. Los bienes y derechos trasferidos quedan protegidos de la acción de terceros por cualquier deuda que afectare al patrimonio de los productores involucrados (Revelli, 2016, p. 31).

[58] Para conocer los antecedentes legislativos del fideicomiso, veáse Nava (2003, p. 44).

Los fideicomisos agrícolas son instrumentos flexibles que facilitan la asociación, durante períodos cortos, de diversos actores en torno a un objetivo productivo específico. Durante el segundo lustro de la década de 1990 y principios de la del 2000 fue muy usual, por ejemplo, la conformación de fideicomisos para la siembra y comercialización de una campaña agrícola (posibilitada por los contratos accidentales), que luego podía extenderse a la siguiente, entre otras actividades.

Tanto los fondos de inversión como los fideicomisos fueron herramientas utilizadas inicialmente por la industria de la construcción y luego por el sector financiero con el fin de obtener liquidez para llevar a cabo una determinada actividad económica (en el caso en cuestión, la producción agraria) y reducir el riesgo de los inversores. Son alternativas de financiamiento más baratas que el crédito bancario, ya que implican costos de estructuración bajos porque no hay necesidad de recurrir a intermediarios financieros (excepto en el caso de los fideicomisos financieros), y facilitan el acceso de inversores menores a las operaciones del mercado de capitales (de la Lastra y Cánepa, 2010, p. 5; el destacado es propio).

En particular, los fideicomisos financieros emiten títulos sobre el fondo, es decir, certificados que pueden ser objeto de deuda pública; en otras palabras, pueden tener una cotización en el mercado financiero para que el público acceda a ellos.[59] Es decir que tanto los fondos comunes de inversión como los fideicomisos permiten emitir deuda y hacer crecer a los proyectos a través del mecanismo financiero del "apalancamiento". En particular, el fideicomiso financiero permite acceder a los recursos provistos por los fondos de inversión institucionales y/o de distintos inversores que actúan en el mercado de capitales, incluyendo a los bancos. Estos inversores funcionan como intermediarios financieros y suelen ocupar el rol de fiduciantes.

Este tipo de fideicomiso facilitó el ingreso de capitales extra-agrarios a la producción a través de una herramienta ágil que proporciona seguridad jurídica del patrimonio de los participantes. Se trata de la base legal sobre la cual proliferaron los Fondos de Inversión Directa Agrícola (F.A.I.D),

[59] "Fideicomiso financiero es aquel contrato de fideicomiso […] en el cual el fiduciario es una entidad financiera o una sociedad especialmente autorizada por la Comisión Nacional de Valores para actuar como fiduciario financiero, y beneficiario son los titulares de certificados de participación en el dominio fiduciario o de títulos representativos de deuda garantizados con los bienes así transmitidos. Dichos certificados de participación y títulos de deuda serán considerados títulos valores y podrán ser objeto de oferta pública" (Congreso de la Nación Argentina, 1994).

que son:

> un instrumento idóneo para captar capitales de riesgo, con el objeto de ser canalizados directamente hacia inversiones productivas concretas, de manera de obtener una renta económica, originada en el negocio productivo, cuyo riesgo propio de la actividad debe ser conocido de antemano y asumido por las partes intervinientes en la actividad productiva encarada (de la Lastra y Cánepa, 2010, p. 5; el destacado es propio).

De acuerdo al diseño del negocio, de estos fondos participan inversores de riesgo, entidades fiduciarias, operadores técnicos, empresas auditoras, entidades financieras autorizadas por el Banco Central, agentes del mercado de capitales, calificadoras de riesgo, bolsas y mercados de valores y sus agentes (de la Lastra y Cánepa, 2010, p. 7). Según Muzlera, las inversiones organizadas por estos F.A.I.D a principios del siglo XXI en general dieron lugar a los mega *pools* (Muzlera, 2016, p. 13).

Las leyes sobre los fondos comunes de inversión y los fideicomisos potenciaron las posibilidades de crecimiento de los famosos *pools* de siembra. El *pool* de siembra es, para algunos autores, una "figura embrionaria del Fideicomiso Agrícola". Consiste en "la agrupación rural que tiene por objeto lograr un resultado económico a partir de la unión de los aportes y esfuerzos de los distintos actores que lo componen, el cual tienen una larga tradición, y se basa fundamentalmente en la relación personal y de confianza entre las partes" (Schvartz, 2009, p. 29).

Estos distintos actores pueden ser agrarios o extra-agrarios (profesionales liberales, productores agropecuarios, consultoras agronómicas) que aportan distintos bienes y servicios para llevar adelante una actividad productiva en forma conjunta. Su objetivo es lograr una rotación de capital veloz, de manera de obtener beneficios rápidos y luego poder diluir la sociedad (Gras, 2012b; Grosso *et al.*, 2010, p. 229).

Los *pools* se presentan bajo una multiplicidad de formas, en empresas de diferentes escalas y combinaciones de capital propio y ajeno. En su forma más básica, los *pools* son asociaciones informales entre el dueño de la tierra, el contratista y un ingeniero agrónomo en función de un fin productivo agrícola. En el interior del país proliferaron muchos de estos pequeños "poolcitos" o "*friends y family*" (Gras y Sosa Varrotti, 2013, p. 232).

Otros *pools* de siembra, por cierto los más famosos, alcanzan escalas de miles de hectáreas e implican muchas veces la realización de fideicomisos financieros. Lo que las aglomera bajo la misma denominación es que gestionan activos de terceros: tierra, maquinaria, capital de trabajo y de inversión. En cuanto a la tenencia de la tierra, la estrategia de expansión de los *pools* de siembra a veces combina la propiedad con el arrendamiento a terceros. La inversión principal se realiza bajo la forma de capital variable: los insumos y la renta que deben pagar por el uso del suelo (Grosso *et al.*, 2010).

Para muchos autores, la conformación de *pools* de siembra fue uno de los cambios más importantes en las formas de organización de la producción agropecuaria, combinado con las transformaciones técnicas en las formas de labranza, la renovación de maquinaria, y el uso de biotecnologías y de las nuevas tecnologías de la comunicación. Estos aspectos, organizativos, técnicos y tecnológicos, son algunos de los puntos resaltados por la bibliografía para comprender los aumentos de la producción (Reca, Lema, y Flood, 2010). Murmis y Murmis los une en una definición más amplia de los *pools* de siembra, que contempla el vínculo entre esta organización de la producción y las transformaciones tecnológicas:

> Se asocia a los llamados "*pools*" agropecuarios con arreglos novedosos para combinar tierra, capital y recursos humanos: arrendamiento […] y/o propiedad aportada o no en fideicomiso, contratación de maquinaria y servicios, un paquete tecnológico basado en maquinaria moderna, un uso intensivo de biotecnología e insumos agroquímicos y sistemas digitales y personas especializadas en la selección de campos, producción, management y comercialización. […] Los sistemas más complejos involucran también organizadores profesionales (empresarios), proveedores de insumos y comercializadores e inversores, desde locales hasta ajenos al sector agrario, que proveen capital vía fondos de inversión financieros o fideicomisos, con oferta pública o no. Estas combinaciones permiten alcanzar los tamaños demandados para optimizar el nuevo paquete tecnológico, especialmente basados en el arrendamiento u otras formas de contratación de tierras, combinadas o no con la propiedad. Asimismo, permite la utilización de parcelas que, sin la combinación con otras, no serían rentables debido a las nuevas demandas de inversión por hectárea (Murmis y Murmis, 2012, pp. 24–25).

Es decir que un *pool* de siembra puede establecerse mediante un arreglo entre privados, o bien mediante el establecimiento de fondos comunes de inversión o de fideicomisos. Lo que permitió la introducción de estas dos figuras legales fue extender las posibilidades de financiamiento de los *pools*, puesto que ya no necesitan de la confianza derivada del conocimiento mutuo. Si "la precariedad jurídica que signa el modelo de organización del Pool de

Siembra, impide el crecimiento del negocio, por la falta de confianza que genera la informalidad" (Schvartz, 2009, p. 28), esa confianza es generada a través del contrato legal tanto en el caso de los fondos de inversión como de los fideicomisos.

En efecto, ambas formas dan seguridad jurídica inexistente en otras inversiones mediante el aislamiento de un patrimonio, que en el caso de los fondos de inversión queda a salvo de los tenedores de los certificados de participación (cuotapartes), y en el caso de los fideicomisos, de las acciones de los acreedores del fiduciante y del fiduciario.

Como explican Murmis y Murmis para el caso de los fideicomisos, "Los bienes afectados al proyecto, que se transmiten en propiedad fiduciaria al fideicomiso, forman un patrimonio separado respecto del patrimonio del fiduciante y del fiduciario". Por lo tanto, no pueden verse afectados por posibles quiebras o acciones llevadas adelante por acreedores del fiduciante o del fiduciario relacionadas con otros negocios (Murmis y Murmis, 2012, p. 23). En particular, los fideicomisos financieros están sujetos a la ley citada, pero también a las normas de la Comisión Nacional de Valores y a las calificadoras de riesgo privadas, que "asignan una calificación de estándar internacional a los valores fiduciarios emitidos por el Fideicomiso […] monitoreada durante toda la vida del Fideicomiso" (Schvartz, 2009, p. 29), lo que da aún más seguridad al inversor.

El fideicomiso parece ser la figura que mejor se adaptó a las necesidades de los *pools*, ya que dio ventajas extra a los inversores, en especial porque esta figura está exenta del impuesto a las ganancias. Ello suele redundar en una renta financiera mayor a la que pueden ofrecer otras alternativas de inversión a través de los bancos, como plazos fijos, bonos, títulos públicos (Frederico y Sosa Varrotti, 2017). Junto con la posibilidad de separación patrimonial, este factor fue decisivo para difusión de la herramienta en el sector: según un cálculo de Diego Fernández, entre 2004 y 2008 el 10 % de los fideicomisos financieros estuvo destinado a financiar *pools* de siembra (Fernández, 2008, p. 24).

Además, el fideicomiso permite que se vuelva a efectuar el contrato entre las mismas partes una vez terminada la cosecha. Cuando la rentabilidad baja, los inversores extra-agrarios retiran su aporte de capital, por lo que representa un instrumento extremadamente flexible. Es decir que la herramienta del fideicomiso agrícola permite beneficiarse de los aumentos de

productividad y de los precios internacionales de los *commodities*, sin necesidad de comprometerse con la producción física. Ello se debe a que el contrato tiene "efecto desde que las partes –fideicomitente y fiduciario– manifiestan recíprocamente su consentimiento, sin que sea necesario la entrega del bien objeto del mismo" (Revelli, 2016, p. 16).

Gracias a estas herramientas se canalizaron importantes recursos hacia la producción agraria entre la década de 1990 y mediados de la de 2000, ya que vehiculizaron el ingreso de capitales extra-agrarios: inversores institucionales, urbanos, del mercado de capitales que deseaban participar de las ganancias del *boom* sojero. También fueron opciones para las colocaciones financieras de empresas líderes de otros sectores de la economía (petróleo, bancos). Entre los nuevos prestamistas más atomizados y volátiles (Basualdo, 2006) introducidos en la economía argentina,[60] los fideicomisos fueron una "de las formas más importantes de financiamiento y organización de los nuevos actores agropecuarios" (Murmis y Murmis, 2012, p. 23), incluidas las megaempresas.

Como se ve, el sector agropecuario no estuvo exento del fenómeno de expansión financiera, sino que, por el contrario, es uno de los ámbitos cada vez más permeados por la lógica que esta expansión imprime a la producción. A mi entender, la utilización de las herramientas financieras descritas incentivó comportamientos especulativos intrínsecamente vinculados a la financiarización directa que conlleva esta particular inserción de actores extra-agrarios en la producción.

La expansión del agronegocio se dio en gran medida de la mano de estos *pools* de siembra y de empresas que usaron esta modalidad como base para su crecimiento corporativo. En particular, la creación de *pools* de siembra y las nuevas herramientas financieras son importantes para entender la emergencia y las posibilidades financieras de los nuevos actores agropecuarios, ya que se trata de elementos centrales en la constitución del esquema de gestión de activos de terceros. Según Guibert *et al.* (2011), los gestores agrícolas, principales organizadores de *pools* de siembra:

[60] Con la reforma del sistema de seguridad social, los fondos de pensión vinieron a sustituir al antiguo régimen de reparto basado en la solidaridad intergeneracional. Estos fondos, muchos de ellos creados para administrar las cuentas de ahorro individual, fortalecieron el sistema financiero y dieron particular solvencia a la producción agropecuaria (a mediana y gran escala).

> vieron en los fideicomisos una herramienta de fácil implementación y mínimo riesgo, para atraer a otros actores que disponían de capital en un momento donde el contexto no presentaba otras alternativas interesantes y cortoplacistas de inversión (como lo son en Argentina el tradicional "plazo fijo" y la compra de moneda extranjera). Después de la crisis financiera en Argentina (fin de 2001), cuando los pequeños ahorristas recuperaron sus fondos bloqueados en los bancos, este tipo de fondo se presentó como una alternativa viable (Guibert *et al.*, 2011, p. 25).[61]

La combinación de varias formas de tenencia de la tierra, y en especial el arrendamiento de grandes extensiones, permitió a algunas empresas que utilizaron este modo de organización de la producción optimizar el paquete tecnológico y la utilización de maquinarias.

Si bien los cambios tecnológicos se venían llevando a cabo hacía varias décadas, desde la década de 1990 su adopción se vio particularmente exacerbada. Este fenómeno, sumado a las diferentes formas de integración de las unidades productivas en encadenamientos productivos complejos, hacen que en la mayoría de las producciones, cualquiera sea su grado de integración al circuito internacional, la disposición de capital sea un requisito cada vez más necesario para que los actores no sean expulsados del sistema productivo (Murmis, 1998).

Por añadidura, la escala permite la explotación de tierras que de otro modo no serían rentables para el nuevo esquema tecnológico: al tratarse de un modelo intensivo en capital, la inversión no se justifica si no se lograba crecer en escala. Las economías de escala también contribuyen a mejorar el poder de mercado ya que, dado el volumen de producción que manejan, consiguen mejores precios en los insumos que compran, a la hora de comercializar o de obtener financiamiento, así como más posibilidades de diversificar riesgos.[62] Los *pools* que lograron expandirse con rapidez y que incorporaran otras estrategias de acumulación (integración vertical, inserción en otros eslabones de las cadenas de valor, acumulación por vías financieras – por su participación en mercados de futuros, o por su función como intermediarios financieros)

[61] La crisis económica que el país venía acarreando desde 1998 (Bustelo, 2002) tuvo un punto de inflexión en diciembre de 2001 como consecuencia de la decisión del Ministro de Economía del gobierno de Fernando de la Rúa, Domingo Cavallo, de establecer controles de cambios y restricciones al retiro de dinero en efectivo de los bancos (el llamado "corralito") para darle liquidez al sistema financiero, que se encontraba inestable por la incesante fuga de capitales. Ese mes, días después de protestas en las que 39 personas murieron en manos de las fuerzas de seguridad, la Argentina entró en cesación de pagos de la deuda externa.

[62] Cabe señalar que el problema de las "deseconomías" de escala no ha sido suficientemente analizado. En la actualidad, los problemas de control de malezas y plagas resistentes llevan a matizar e interrogar aquella idea, sustentada en buena medida en la existencia de un manejo técnico simplificado basado en el "reinado" del glifosato (Gras y Cáceres, 2017).

fueron los que sobrevivieron en la forma de grandes empresas agropecuarias y, cuando lograron traspasar las fronteras nacionales, de megaempresas.

Si bien a nivel general hacia fines de los 1990 hubo una merma relativa en la euforia de los *pools* desencadenada a mediados de esa década, pronto el nuevo aumento de los precios de los *commodities* agrícolas a partir de la década de 2000 y la devaluación del peso en 2002 renovó el interés, esta vez de grandes inversores como bancos, grandes empresas y fondos financieros.

Por último, en todo el período la producción de soja estuvo en el centro de estas transformaciones, si bien fue acompañada de otros cultivos como maíz o trigo. Su alta rentabilidad comparativa[63] y la ausencia de mecanismos estatales que equilibraran o compensaran las ganancias con respecto a la producción de otros cultivos (Rodríguez y Seain, 2007, p. 66), así como su flexibilidad de usos, hizo de la soja un destino especialmente atractivo para los nuevos inversores.

El aumento de la producción de este cultivo se dio en primer lugar a través de su expansión geográfica, primero desde el núcleo agrícola de la región pampeana hacia las zonas de aptitud ganadera, y más tarde llegó a conquistar "áreas agrícolamente marginales como el norte santafesino, cordobés y entrerriano, el este de San Luis, y las provincias de Corrientes, Misiones, Jujuy y (sobre todo) Chaco, Santiago del Estero, Tucumán, Formosa y Salta" (Gómez Lende, 2015, p. 10). Este proceso de expansión suele denominarse "pampeanización", (Pengue, 2004; Salizzi, 2011), "sojización" o "agriculturización" (Azcuy Ameghino, 2004; Azcuy Ameghino y León, 2005; González y Román, 2009; Gras, 2013a; Zarrilli, 2010).

Esto se logró en gran medida gracias a la introducción y difusión de la siembra directa, y del paquete tecnológico del que viene acompañado, que

> reduce el tiempo completo de la producción, con lo cual se facilita el doble cultivo[64] en las zonas pampeanas convencionales o bien se permite la ampliación de la frontera hacia zonas marginales de alta potencialidad por el tipo de terreno pero limitada por la extensión

[63] Como muestran Gras y Hernández, si se compara la evolución del precio internacionales de los diferentes cultivos desde la liberación de la semilla trangénica de la soja en 1996, la oleaginosa aventaja por mucho a otras opciones que tenía productor argentino, como el trigo, el maíz, forrajeras para ganado, además de la lechería y el algodón (Gras y Hernández, 2016b, p. 108).

[64] El doble cultivo consiste, como el nombre lo indica, en la realización de dos cultivos por años, y en general está acompañada de una rotación de cultivos (soja/trigo, soja/maíz), que sirve para mantener el balance de carbono en el suelo.

> temporal de las condiciones climáticas (días de luz, régimen de lluvias, temperaturas) (Bisang, 2003, p. 425).

La soja llegó a ocupar grandes territorios en el norte del país (Reboratti, 2008; Rivas y del Valle Rodríguez, 2009). Su expansión suscitó estudios circunstanciados en el Norte de la provincia de Córdoba (Zak, Cabido, Cáceres, y Díaz, 2008), en la provincia de Chaco (Morello, Pengue, y Rodríguez, 2005; Zarrilli, 2010), en Santiago del Estero (Loredo Rubio, 2013), en Salta (Schmidt, 2014), entre otros. Como indican Rodríguez y Seain, "el aumento de esta oleaginosa es tan significativo en el área sembrada y en la participación total de la producción, que alcanza porcentajes sobre el total de los cultivos nunca antes observados para otros casos (SAGPyA, 2005)" (Rodríguez y Seain, 2007, p. 73).

Este fenómeno presenta importantes consecuencias ambientales (Reboratti, 2010), cuyo alcance y forma están directamente vinculados con el papel del Estado nacional y de los gobiernos provinciales en la regulación de la acumulación. Gran parte de la expansión agropecuaria, en especial en las regiones del Noroeste y Noreste Argentino (NOA y NEA), se dio a expensas de los bosques nativos, cuyo desmonte "liberó" tierras dedicadas a la ganadería extensiva y/o a producciones campesinas, para la introducción del cultivo de soja.

Esto fue en gran medida posibilitado por la descentralización de controles sobre los llamados "recursos naturales" y la tierra. Este proceso es el corolario del fortalecimiento del carácter federal del país que impulsó la reforma constitucional de 1994. En el artículo 142, la nueva constitución delega a las provincias el dominio de los recursos en su territorio.

Además, se delegó la aplicación de la ley forestal a las provincias a través del artículo 3 de la Ley Nº 13.273 de Defensa de la Riqueza Forestal de 1995. Esto dio lugar la proliferación de permisos para desforestar por parte de las provincias. La ausencia estatal a la hora de fiscalizar la aplicación de esta ley provocó importantes desmontes en el Noreste del país, como es el caso de Tartagal, que favorecieron la expansión de la frontera agrícola de la mano de la soja.

Los desmontes no fueron objeto de ninguna regulación nacional hasta 2009, cuando se reglamentó la Ley Nº 26.331 de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos. Esta ley intentó detener los desmontes hasta que cada provincia realizara el ordenamiento territorial de sus bosques nativos remanentes. Sin embargo, "su correcta implementación es una cuenta pendiente", ya que el Fondo Nacional para el Enriquecimiento y

la Conservación de los Bosques Nativos incorporado en la ley prácticamente no se implementó (Vida Silvestre Argentina, 2016).

Como mostraré en el apartado 4. iii., las megaempresas de producción agropecuaria están a la cabeza de estos procesos: la constitución de *pools*, la apertura de nuevas fronteras y en vínculo con inversores financieros cada vez más importantes. Antes analizaré la presencia de una formación socioespacial fundamental sobre las que se apoyó el modelo de negocios de las empresas estudiadas: la figura del contratista o proveedor de servicios agrícolas (apartado 4. ii).

4. ii. La importancia del contratismo en la consolidación del esquema de gestión de activos de terceros

Hasta aquí se ha hecho referencia a los factores tierra y capital, cuya incorporación acrecentada al ciclo de la acumulación fue facilitada por las nuevas reglas del juego impuestas con la transición hacia un modo de regulación neoliberal, abierta a mediados de la década de 1970, y consolidada durante los años noventa. En lo que sigue me intereso por los regímenes laborales que emergieron en ese contexto, aspecto central para comprender la conformación del esquema de gestión de activos de terceros sobre el que las megaempresas bajo estudio basaron su modelo de negocios "en red".

Como expliqué en la Introducción, la gestión de activos de terceros surgió sobre la base de los *pools* de siembra. Esta configuración socioproductiva se asentó en una figura de antigua data en la formación socioespacial del territorio argentino, y durante los años de proliferación de los *pools* se multiplicó exponencialmente. Me refiero a la figura del contratista y a la práctica de "tercerización" de labores por parte de los productores.

Los autores que han estudiado el fenómeno del contratismo en la región pampeana señalan que es el resultado de la conjunción de una serie de factores económicos, sociales, políticos y territoriales (Alapin, 2008; Baumeister, 1980; Pucciarelli, 1986; Tort y Forni, 1991; Zeberio, 1993). Su historia en Argentina se remonta a fines del siglo XIX (Lódola y Fossati, 2004).

En su estudio sobre las clases obreras argentinas, Juan Bialet Massé (1986) estudió la presencia del contratismo en los inicios del modelo agroexportador y el alto grado de explotación de la mano de obra que significaba. Por su parte, María Isabel Tort (1983) hace hincapié en su

importante papel en la mecanización del sector a partir de la década de 1940, en particular para la producción agrícola.

En un primer momento, el contratismo constituyó una manera de volver más eficiente el uso de la mano de obra familiar en las unidades tipo *farmer*, al poder disminuir estos requerimientos en etapas altamente demandantes como la cosecha. Este tipo de explotación no siempre lograba generar excedentes suficientes para reinvertirlos en maquinarias, y quienes podían hacerlo no siempre cultivaban una superficie suficiente como para amortizar los equipos. También las empresas más grandes contrataban labores para evitar mantener una inversión en capital fijo que quedaba inactivo durante buena parte del año. A ambos estratos, los prestadores de servicios facilitaban así el acceso a maquinaria y/o mano de obra (Alapin, 2008, pp. 29–30).

Llovet (1991) resaltó el papel que desempeñaron los contratistas durante los años cincuenta y sesenta en el marco de la implementación de políticas públicas de apoyo a la compra de maquinaria. Los pequeños productores que pudieron acceder a los créditos para mecanizarse lograron una capacidad de trabajo que excedía sus propias necesidades, dado el tamaño de sus unidades,[65] terminaron muchas veces vendiendo servicios agrarios. Mientras que algunos lo hicieron combinando el trabajo en la propia explotación, otros pasaron a depender exclusivamente de esa actividad. Sea por una u otra vía, engrosaron la categoría de "contratistas de servicios" (Agüero, Rivarola, y Maldonado, 2007; Tort, 1983).

En los años setenta se consolidó una nueva forma de contratismo llamado "tantero" o "de producción": muchos contratistas de servicios, que no tenían tierras o ellas eran escasas, comenzaron a arrendar campos de terceros pagándole al dueño de la tierra con una parte de la cosecha (Llovet, 1991). Según Obschatko, se trataba de "empresas con un alto nivel tecnológico y un uso intensivo de capital, y que realizan por lo tanto una explotación intensiva del suelo" (Obschatko, 1985, p. 37).

En esa misma década, la importancia del contratismo se hizo aún más evidente con los comienzos del cultivo de soja en la región pampeana. La soja es un "cultivo delicado y exigente"

[65] Por eso, Villulla y Amarilla plantean la hipótesis de que "el contratismo es un subproducto de la concentración de la producción agrícola bajo la forma que esta adoptó en el proceso histórico concreto de la región pampeana. Es decir, una destilación social de la descomposición del mundo chacarero clásico" (Villulla y Amarilla, 2011, p. 75).

que necesita de “un nivel de manejo cualitativamente diferente, tecnológicamente superior” (Obschatko, 1985, p. 9) en comparación con otros granos como el sorgo o el trigo. En la expansión del doble cultivo trigo-soja, “que significó un incremento en los ingresos por hectáreas de los propietarios, es muy importante la figura del contratista” (Lódola y Fossati, 2004, p. 9), por poseer los conocimientos y las sembradoras y trilladoras requeridas para la producción de soja.

En los años ochenta, los contratistas fueron una pieza fundamental de los cambios en las formas de organizar la producción de granos, contribuyendo así al crecimiento del área sembrada. En la mecanización completa de las tareas, el mayor uso de fertilizantes y agroquímicos “que requiere de un manejo y conocimiento muy especial”, y las “prácticas culturales que exigen un manejo refinado de la producción”, el prestador de servicios funcionó como “un actor especializado, informado y con capacidad financiera” (Lódola y Fossati, 2004, p. 9).

La década de 1990 fue especialmente difícil para las familias rurales en general, y particularmente para aquellas de menor tamaño, en las que se verificaban por entonces procesos de descapitalización y endeudamiento (Cloquell, 2010, p. 187). Esto redundó, por un lado, en una mayor concentración de la tierra, contracara del proceso de liquidación de unidades familiares.[66] Por el otro, también se dio un proceso de concentración de la producción en manos de grandes empresas en general y de los *pools* de siembra en particular. Esto fue posibilitado por la presencia de los productores desplazados de la producción directa, que conservaron su parque de maquinarias y se dedicaron a la venta de servicios como actividad principal (Cloquell *et al.*, 2003). De hecho, para una parte significativa de los desplazados, la conversión a contratistas “puros” fue la estrategia de reinserción ocupacional más frecuente (Craviotti y Gras, 2006).

Ya en los años noventa, Aparicio *et al.* sostenían que, en el agro argentino, ya no era indispensable la presencia permanente de trabajadores asalariados en la explotación: las tareas de fumigación, roturación, cosecha y transporte de los principales cereales se suplían en gran medida gracias a los contratos establecidos con empresas de servicios (Aparicio, Giarraca, y

[66] Según el Censo Nacional Agropecuario de 1988 y el de 2002, en ese período desapareció el 21 % del total las explotaciones agropecuarias a nivel nacional. En una proporción algo superior –25,3 %– aumentó el tamaño medio de las explotaciones persistentes

Teubal, 1992). Es decir que si en un principio el contratista solo ofrecía un conjunto reducido de labores –básicamente la cosecha–, fue ampliando la gama de servicios ofrecidos, evolucionando también las modalidades de contratación y de pago (Alapin, 2008, p. 30). Al mismo tiempo, la figura del contratista fue haciéndose más heterogénea, tanto en lo que refiere a su origen como a sus grados de calificación. Ya a inicios de 1990, Aparicio *et. al.*, encontraban junto con aquellos productores familiares devenidos contratistas, a empresas frecuentemente de origen urbano, conformadas por trabajadores con altos niveles de calificación y salarios.

En la actualidad existe una diversidad de contratistas –en especial en la región pampeana–, así como de clasificaciones posibles. Se pueden distinguir, según la perspectiva teórica, en función del tipo de servicio que ofrecen (contratistas de maquinarias o contratistas de mano de obra), del sector al que se dedican (agrícola o pecuario), o del tipo de organización social del trabajo, entre otras opciones.

Si se sigue el primer criterio, es importante diferenciar al "contratista de servicios" del "contratista de producción", mencionados anteriormente. Según Lódola y Fossati (2004, p. 7) la primera figura ofrece los siguientes servicios:

a) de maquinaria agrícola: labranza y preparación de suelo; siembra y trasplante; cuidados culturales mecánicos y químicos, cosecha, etc.;[67]

b) de mano de obra agrícola;

c) de inseminación artificial y servicios para mejorar la sanidad animal;

d) de mano de obra pecuaria,

El "contratista de producción" o "contratista tantero" arrienda campos para trabajarlos por cuenta propia, en general por períodos de un año y suele pagarle al propietario de la tierra un porcentaje de la producción (Agüero *et al.*, 2007, pp. 2–3). Lódola y Fossati también consideran dentro de esta categoría, a la que llaman "contratistas tomadores de tierra", a aquellos

[67] Para una definición más precisa de este actor, puede recurrirse a María Isabel Tort, quien define al contratista de maquinaria agrícola como "una forma concreta y específica de fuerza de trabajo rural, caracterizado por su condición especial de trabajador directo, pero capitalizado en maquinaria. Lo definimos como aquel propietario de maquinaria que realiza alguna o todas las tareas que demanda la producción agrícola por orden del productor responsable, del cual recibe un pago (tarifa) por cada una de las tareas realizadas. Puede o no contratar mano de obra, desempeñarse como contratista en forma continua y exclusiva o no, y poseer un parque de maquinaria de mayor o menor envergadura" (Tort, 1983, p. 112).

prestadores de servicios que tienen una parte de la tierra que trabajan en propiedad (Lódola y Fossati, 2004, p. 7).

Como estos dos primeros tipos pueden ser a la vez propietarios de explotaciones, también podría calificárselos de productores agropecuarios.[68] En la realidad, estas tres figuras (contratista de servicios, contratista de producción y productor agropecuario) se encuentran combinadas de acuerdo a las necesidades y posibilidades de cada uno de estos actores de optimizar su capital y su trabajo (Agüero *et al.*, 2007). Esta clasificación depende de la actividad que le proporciona su ingreso principal en cada momento.

Si se toma el segundo criterio mencionado, el tipo de organización del trabajo, pueden diferenciarse clases al interior de los contratistas. Este es el criterio adoptado por Villulla y Amarilla (2011) para quienes de este modo es posible explicar las disputas por la apropiación del valor creado por los productores directos. Los autores distinguen así entre:

a) "contratista familiar", cuando utiliza fuerza de trabajo propia y de la familia en la venta de los servicios ;

b) "contratista semi-capitalista", cuando emplea hasta dos personas pero sigue primando el trabajo familiar;

c) "contratista capitalista", cuando la fuerza de trabajo asalariada predomina sobre la familiar.

A partir de mediados de los años noventa, la importancia de la figura del contratista se vio exacerbada con la generalización de la siembra directa (Azcuy Ameghino y Martínez Dougnac, 2014, p. 47). Mariela Blanco (2001) sostiene que esta técnica precisa de mayor calificación y profesionalización de la mano de obra, e impulsa lo que denomina un proceso de "externalización, que se evidencia con una presencia más activa de la labor de profesionales, técnicos y asesores" (Blanco, 2005, p. 153).

[68] Según Lódola y Fossati, el productor agropecuario "es aquel que independientemente de la relación con la tierra, asume la gestión y los riesgos de la actividad productiva. Por lo tanto dentro de este concepto puede separarse: - Productores puros: son aquellos productores, propietarios o no de tierras, que se caracterizan por tener un stock de capital corporizado en maquinaria agrícola de una magnitud que se corresponde con el tamaño de su explotación o es menor al que debería tener, de acuerdo a su dimensión. La mayor parte de su ingreso proviene de la producción agropecuaria. - Productores sobre-capitalizados: son aquellos productores, propietarios o no de tierras, que se caracterizan por tener un stock de capital corporizado en maquinaria agrícola de mayor dimensión respecto a la superficie que trabajan. Estos productores pueden prestar servicios de maquinaria, pero su ingreso principal proviene de la producción agropecuaria" (Lódola y Fossati, 2004, p. 6). Según los autores, la diferencia entre esta última categoría y la de los contratistas tomadores de tierra se encuentra definida por la actividad de la cual proviene el ingreso principal.

Ello implica una mayor división del trabajo –que se hace más evidente en las unidades productivas de mayor tamaño–, donde opera un proceso de especialización en el desarrollo de las tareas. Los cambios técnicos hacen necesaria la contratación de nuevos servicios especializados que exceden el proceso de trabajo agrícola propiamente dicho (Blanco, 2005, p. 154). Esto implicó el ingreso de nuevos contratistas sin vinculación previa con la actividad agropecuaria, cuyos servicios fueron diversificándose también en función de la introducción de la agricultura de precisión y por ambientes. El contratismo

> pasó a constituirse como una oportunidad de negocios para cualquier actor económico, con o sin experiencia en la prestación de servicios o el sector agropecuario, ampliando la oferta de servicios. El portfolio de servicios para el agro incorporó competencias como la informática, el *consulting* financiero, las empresas de servicios climáticos, consultores en cuestiones legales (fundamentalmente en dos rubros, la propiedad intelectual y el armado de asociaciones fiduciarias), entre las más novedosas (Gras y Hernández, 2013b, p. 41).

La relevancia adquirida por los contratistas en la producción se ve reflejada en los datos censales. Según datos del Censo Agropecuario 2002, más del 30 % de los explotaciones agropecuarias (EAPs) del país recurría a servicios de contratistas. Ese porcentaje asciende al 62% para el año 2001 en la provincia de Buenos Aires (Lódola y Fossati, 2004, p. 10), y alcanza al 70% en las provincias de Córdoba y Santa Fe (Barsky y Dávila, 2008, p. 86). Debe tenerse en cuenta que solo se cuenta con los datos de los contratistas de maquinaria, por lo cual es de suponer que la proporción real de contratación de servicios es mayor.

El crecimiento de la contratación de servicios se mantuvo en los años subsiguientes, consolidando su papel como uno de los principales motores de la expansión de la siembra directa. Como afirma José Muzlera, basado en datos del Ministerio de Asuntos Agrarios de la provincia de Buenos Aires, entre las campaña 2001-2002 y 2004-2005 la superficie trabajada por contratistas en esa provincia aumentó “9% para siembra convencional, 112% para siembra directa y 38% para la cosecha de granos” (Muzlera, 2010, pp. 6–7).

Como afirman Agüero *et al.* (2007), “sin el desempeño del contratismo rural como instrumento de trabajo a gran escala y de expansión de las tierras trabajadas, no hubiese sido posible” la restructuración del sector agrícola (aumento de la escala media de las producciones y concentración productiva). Los contratistas “se han convertido en el motor imprescindible que

impulsa y permite el espectacular ritmo productivo pampeano" (Agüero *et al.*, 2007, pp. 4–5) y la expansión de la frontera agrícola a zonas marginales (Muzlera, 2010, p. 4).

Un informe del INTA explica que las empresas pequeñas contratan servicios debido a la imposibilidad de acceder a maquinarias cada vez más potentes y costosas, mientras que en las grandes esta demanda está vinculada con que "en la mayoría de los casos las tarifas del contratista suelen ser inferiores a los costos de las tareas realizadas con maquinaria propia". Allí también se menciona a los *pools* de siembra como uno de los principales demandantes de servicios de contratistas (Masia, 2012).

Es cierto que esta figura vuelve rentables a pequeños productores que de no contar con los servicios prestados por los contratistas no subsistirían, en particular por no poder acceder a la maquinaria (Lódola y Fossati, 2004; Tort, 1983). Por ello, se ha llegado a sostener que la "existencia de los contratistas rurales pone límites a la concentración de la propiedad" (Lódola y Fossati, 2004). Sin embargo, su participación en el fenómeno de expansión agrícola ha facilitado la concentración del uso del suelo al posibilitar la operación de grandes superficies. El hecho de estar en el centro de las reestructuraciones del sector generó cambios al interior de los contratistas, ya que este grupo social debió adaptarse a las nuevas tecnologías y los nuevos ritmos de trabajo. Por un lado, se incrementó el número de proveedores de servicios, que a su vez aumentaron su capacidad de trabajo y perfeccionaron sus conocimientos técnicos. Por otro, debieron mejorar notablemente su parque de maquinaria, en especial si conseguían trabajar con "un gran cliente, en algunos casos el único" (Muzlera, 2010, p. 17). En efecto, la figura del contratista resultó fundamental para la incorporación de innovaciones: "el uso más intenso de su maquinaria le implicaba al contratista una renovación más frecuente de la misma" (Alapin, 2008, p. 30). También debieron incorporar las tecnologías de la comunicación, todo esto para poder competir en el mercado de trabajo.

Como se analizará en el siguiente capítulo, aquellos prestadores de servicios que comenzaron a trabajar para las megaempresas estudiadas en calidad de "miembros de la red" debieron hacerse cargo de la inversión necesaria para la renovación de sus equipos y/o para la adquisición de nuevos tipos, muchas veces a través de préstamos formales o informales facilitados por las propias megaempresas. Asimismo, en el esquema de la gestión de activos de

terceros, las empresas contratistas deben ocuparse de pagar las cargas sociales (aportes jubilatorios, obra social) de sus empleados (muchas veces ellos también subcontratados). Los prestadores de servicios también son responsables por los problemas de salud y los accidentes de trabajo, más acuciantes sobre todo para los prestadores que realizan la pulverización de los campos.[69]

Es importante resaltar que al interior del sector de los contratistas también pueden verificarse procesos de desplazamiento. En efecto, una vez adquirida la maquinaria debieron ofrecer servicios a terceros en una cantidad de hectáreas que tendió a exceder aquellas que –en el mejor de los casos– poseían o arrendaban, para poder amortizar la inversión y pagar los altos intereses por los créditos. Esto también incentivó el aumento de la escala productiva, ya que vieron necesario trabajar más hectáreas para amortizar las costosas máquinas. Por ello, muchos contratistas debieron trabajar para *pools* de siembra en expansión que les aseguraran contratos por grandes cantidades de hectáreas.

La extensión del contratismo expresa una intensificación del proceso de separación entre la propiedad del capital (en particular, la maquinaria) y la propiedad de la tierra (Flammini, 2001; Llovet, 1991; Muzlera, 2010), que coadyuva a la rearticulación de los factores productivos en función de una mayor flexibilidad. La figura del contratista representa por lo tanto un elemento central en el esquema flexible de los *pools* de siembra y de las megaempresas estudiadas, pero responde a un carácter general de la economía argentina:

> en una economía con grandes cambios en las reglas de juego e inestabilidad macroeconómica y política como la Argentina, se genera un comportamiento especulativo y gran preferencia por la flexibilidad, a la que es funcional la figura del contratista. El productor agropecuario, al no tener que hundir inversiones en activos fijos, puede responder más fácilmente a los cambios en precios relativos, normas y políticas (Lódola y Fossati, 2004, p. 9).

Al tiempo que permiten aumentar la flexibilidad, los contratistas pierden "capacidad de control y decisión" sobre la producción directa, como muestra Llovet para el caso de los contratistas

[69] Como llama la atención el informe del INTA, "un párrafo aparte merece la actividad de pulverización. La rentabilidad de esta labor debería ser menor si se tuviesen en cuenta los riesgos de intoxicación por parte de los operarios de las máquinas y fuesen internalizados los costos ocasionados sobre la salud de estos operarios que manipulan agroquímicos. Estos están clasificados dentro de la toxicología crónica ocupacional y, en conjunto con los formuladores, son los de mayor riesgo de sufrir algún tipo de contaminación por pesticidas" (Masia, 2012).

tanteros respecto de los propietarios de las tierras que alquilan (Llovet, 1991, p. 640). Cuando los contratistas prestan servicios o se asocian para la producción con megaempresas, esta capacidad también es menor, dado el nivel de control que aquellas pueden ejercer sobre los procesos productivos, es especial desde la introducción de las TICS.

Asimismo, debe mencionarse el acceso mediado a los conocimientos biotecnológicos de estos actores. Mientras que las empresas de servicios más grandes pueden contratar asesores privados (ingenieros y técnicos agrónomos) para la aplicación de los paquetes tecnológicos y la realización de la siembra directa, los más pequeños no pueden hacerlo.[70] En el caso de las megaempresas, estas suelen ofrecer capacitación y servicios de asesoramiento técnico –además del comercial y financiero– a los contratistas "miembros de la red".

Todo esto produjo un nuevo proceso de heterogeneización al interior de los contratistas, donde solo una minoría pudo hacer crecer su empresa y modernizarse, a veces hasta llegar a ser contratistas "gigantes" que trabajan "en lugares muy variados y distantes" (Llovet, 1991, p. 640). Mientras, la mayoría de los contratistas fue perdiendo autonomía de trabajo y terminó muchas veces trabajando por debajo de sus costos, al punto de prestar servicios aun cuando los números fueran negativos "porque no sabemos hacer otra cosa" (Entrevista a contratista de maquinaria de Carlos Casares, 2013).[71]

En el capítulo 5 discutiré la incorporación de estos "trabajadores con propiedades" (J. E. Davis, 1980) en el "modelo de la red" de las megaempresas, donde haré hincapié en los aspectos financieros, productivos y organizacionales de tal incorporación. Para comprender este fenómeno, en los próximos apartados analizaré el surgimiento de estas megaempresas (apartado 4. iii) y presentaré los casos de estudio (apartado 4. vi).

[70] Según Blanco, el productor mediano accede a las capacitaciones a través del INTA y de los distribuidores de agroinsumos que asesoran sobre los productos y las cantidades a utilizar. Sin embargo, la información a la que acceden los productores grandes está más actualizada (Blanco, 2005, p. 154).

[71] En el mismo sentido, el informe del INTA citado explica que: "Así, en los últimos 5 años ha caído la rentabilidad de la actividad contratista, presentando en la actualidad valores negativos que sugieren no emprender proyectos de inversión de este tipo […] Se presenta así una situación paradójica: aunque los indicadores de la evaluación del proyecto de inversión de la actividad resultan negativos, las empresas contratistas de maquinaria agrícola tienen una fuerte presencia en el territorio" (Masia, 2012).

4. iii. La emergencia de las megaempresas y su lugar en la configuración del modelo del agronegocio

Las reformas estructurales de los años noventa, la introducción de las biotecnologías, el mayor acceso al mercado de capitales por las medidas de desregulación económica, los mayores requerimiento de capital, se sumaron a fenómenos coyunturales que cambiaron las reglas de juego y dieron lugar a la configuración del agronegocio actual. En cuanto a la coyuntura, además del *boom* sojero debe considerarse la crisis del comercio de carnes durante las últimas dos décadas del siglo XX, que respondió a problemas climáticos, caída de precios y cierre de mercados de exportación.

Estos factores explican el desplazamiento de las grandes empresas ganaderas o mixtas propietarias de la tierra que hasta ese momento formaban el núcleo tradicional del sector, y con ello la consolidación de la primacía agrícola (y luego de la producción sojera) por sobre la actividad ganadera. Este núcleo se vio debilitado, para dejar lugar a las megaempresas en la cúpula del sector.[72]

Estas empresas se destacan por haber crecido gracias a la introducción de las innovaciones organizativas, tecnológicas y en los métodos de producción (siembra directa primero, luego agricultura de precisión), y sobre todo por lograr aumentar la escala de la producción gracias al ingreso de capitales financieros en su estructura. En efecto, la creación de *pools* de siembra y fideicomisos es importante para entender la emergencia y las posibilidades financieras de las megaempresas, ya que se trata de elementos centrales en la constitución del modelo de negocios que gestionan.

De manera general, estas transformaciones plantearon una diversificación de formas productivas, de relaciones de producción, pero también de agentes productivos. Como plantea Miguel Murmis, en el campo, la intensificación del capital cambió la composición de los agentes económicos que conforman la estructura agraria. Por lo tanto, se presenta como un objetivo de la sociología rural caracterizar a estos nuevos actores y, para ir más lejos, construir modelos de

[72] En el campo argentino, la cúpula empresarial puede ser pensada como un grupo que controla importantes extensiones de tierra (en todo tipo de zonas, no sólo en las fértiles), con fuertes inversiones de capital en diferentes sectores de la economía (Aparicio *et al.*, 1992).

estructura agraria que no se basen únicamente en las distinciones por tamaño de unidad (Murmis, 1998). En función de ese horizonte escribo este apartado.

Así como el nuevo modo de regulación neoliberal provocó la desaparición de miles de unidades productivas y la radical transformación de las persistentes, también dio a algunas empresas nuevas oportunidades de valorización de su capital. Se trata de aquellas unidades que lograron generar estrategias empresariales para potenciar la especial formación socioespacial argentina (en particular, la figura del contratista como fuerza de trabajo) y aprovechar el contexto de precios internacional de los alimentos, aumentando sustantivamente su escala productiva. Esta cuestión es central, ya que, como se mencionó antes, durante toda la década de 1990 se asistió a una elevación de los umbrales tecnológicos mínimos para una explotación rentable (Alves Rolo, 2012, p. 5).

El resultado fue un intenso proceso de concentración empresarial que dio lugar a una ampliación de la brecha entre las mayores empresas agrarias y el resto de las unidades productivas (Gras, 2012a). Sin embargo, tal proceso no está exento de una mayor heterogeneidad de los estratos empresariales, del que las megaempresas constituyen un rasgo fundamental.

En el análisis de este proceso de concentración empresarial –y a la hora de acotar el objeto de estudio de esta tesis– resulta fundamental considerar el control de la tierra. No caben dudas de que en el sector agropecuario la tierra es un recurso clave. Pero es su control (y no necesariamente su propiedad)[73] lo que define en gran medida la capacidad de crecimiento de los agentes económicos en el modelo del agronegocio.

De hecho, se puede afirmar que el factor principal de este modelo radica en el control del proceso de producción más que en la propiedad de la tierra. Como explican Gras y Hernández (Gras y Hernández, 2013a, 2009b), el rol de la tierra para el capital no depende únicamente de la propiedad, sino de su acceso en formas más o menos ventajosas, y en la puesta en juego de otros factores de valorización del capital, tales como la tecnología y el conocimiento tecno-científico (que ya no se limita a lo productivo sino que integra áreas variadas como la

[73] Como explica Ralph Miliband (1995), el control efectivo dirigido a la explotación es perfectamente posible sin propiedad personal, así como los altos ejecutivos y gerentes de las grandes corporaciones pueden poseer una parte muy pequeña, o no poseer parte alguna, de las empresas que controlan.

informática o las finanzas). Esta pérdida de importancia relativa de la propiedad de la tierra como modo de apropiación de excedentes plantea cambios no menores en las formas de acceso a la misma y en las relaciones sociales que posibilitan su apropiación. A diferencia del modelo agroexportador, donde los grandes terratenientes tenían el poder político de reclamar la renta de la tierra, en el modelo de agronegocios, quienes arriendan son pequeños y medianos propietarios que frente a los grandes arrendatarios no exhiben igual poder.

Es preciso hacer dos salvedades al respecto. Por un lado, pese a las transformaciones estructurales mencionadas, debe subrayarse que la renta de la tierra sigue siendo fundamental para comprender la dinámica del sector. Sin embargo, esta renta se ha modificado en lo que se refiere a su producción y apropiación, es decir, a cómo y quién se la apropia: a los grandes terratenientes ahora se le suman las grandes empresas agroalimentarias como los proveedores de semillas e insumos, las procesadoras de materias primas, etc. (Giarracca y Teubal, 2005). En el agro, entonces, la cuestión de la renta sigue otorgando particularidades específicas a la constitución de los actores capitalistas, y debería ser parte fundamental del análisis de los regímenes alimentarios.

Por otro lado, el arrendamiento no es un fenómeno inédito en el agro argentino ni exclusivo de ningún agente productivo. Esta estrategia para aumentar la escala productiva ya estaba completamente extendida entre otros tipos de unidades, desde hace décadas. No obstante, sí es de destacar que la producción en tierras de terceros como mecanismo de extensión del área controlada por las megaempresas signó el proceso de agriculturización y la dinámica concentradora que lo acompañó. Además, forma parte de una estrategia *managerial* compleja en la que este tipo de cuestiones son decididas con suma cautela (Gras y Sosa Varrotti, 2013).

En síntesis, no hay que desatender el análisis de la propiedad, ya que no sería correcto sostener que la propiedad de la tierra no esté presente en estas empresas, sino simplemente que ha adquirido un peso variable y, en general, menor en el conjunto de recursos que controlan (Gras, 2012b). La importancia de considerar las tierras controladas y no solo las poseídas se ve confirmada por el hecho de que las diferentes megaempresas combinan de manera diversa y en diferentes proporciones las formas de tenencia. Este factor fue esencial a la hora de realizar el

recorte del objeto de estudio y para analizar las estrategias de las empresas seleccionadas, tal como se explicó en la Introducción.

Para avanzar en la caracterización del objeto de estudio se partió de la investigación de Murmis y Murmis, publicada en un estudio sobre el mercado de tierras en Argentina encargado por la FAO (2012). Allí, los autores utilizaron información proveniente de publicaciones periodísticas y de estudios especializados (Klipphan y Enz, 2006; Manciana, Trucco, y Piñeiro, 2009; Sánchez, 2011; Teubal y Rodríguez, 2002, citado en Murmis y Murmis, 2012, p. 26). Si bien la muestra que construyen no es representativa, este trabajo permite plantear tres variables relevantes para el recorte del objeto de estudio de esta tesis: la cantidad de hectáreas controladas, las formas de tenencia de la tierra, y el origen del capital.

En nuestro estudio, además de estos rasgos, identificamos a las megaempresas de origen nacional por la conexión con capitales financieros y la expansión transfronteras (Gras y Sosa Varrotti, 2013). Como se verá en lo que sigue, tres rasgos están intrínsecamente conectados con el tamaño, y se relacionan con el acaparamiento de tierras y de recursos.

En primer lugar, en lo que se refiere al tamaño, estas empresas llegaron a controlar más de 200 mil hectáreas en el Mercosur a través de la compra o el arrendamiento. Tal extensión implica una distinción significativa respecto de otras grandes empresas, ya que permite el desarrollo de economías de escala en la región, y por lo tanto favorece la reducción de costos y la atracción de capitales extrarregionales.[74] En conjunto, las megaempresas llegaron a controlar más de 2 millones de hectáreas en Argentina y en países limítrofes (Gras y Sosa Varrotti, 2013).

Las diferentes actividades que realizan aparecen articuladas de diversas maneras en cada una de las empresas, como se desprende de la siguiente tipología (Gras, 2012b): a) Producción y venta de *commodities*, presente en todas las empresas. b) Oferta de servicios (siembra, acopio, comercialización, provisión de insumos). c) Gerenciamiento de cultivos en tierras de terceros o

[74] Dicho proceso no solo se refleja en la conformación de estas megaempresas sino en la presencia de otras empresas de gran tamaño que han incrementado de manera sustantiva su escala y su poder de mercado. Se trata de empresas grandes que, como veremos en lo que sigue, distinguimos de las analizadas anteriormente por su menor volumen de actividad, pero también –en términos comparativos– por su menor diversificación territorial, que no incluye la regionalización, ni la conexión con capitales extra-regionales. Sin embargo, debe señalarse que su peso es significativo a nivel nacional. Estas empresas se ubican por encima de las 10 mil hectáreas y bastante por debajo de las 100 mil. Por debajo de las 10 mil hectáreas se ubicaría la categoría de las "medianas", que oscilan entre las 1 mil y las 5 mil hectáreas (Gras, 2012b).

de planteles ganaderos de terceros. d) Procesamiento industrial de las materias primas. e) Servicios de consultoría técnica y financieros (créditos y coberturas para productores). f) Adquisición, valorización y venta de inmuebles rurales.

En segundo lugar, el hecho de que se tenga en cuenta la ubicación de las tierras que operan y la dimensión regional que adquieren las megaempresas responde a varias cuestiones. Por un lado, desde comienzos de este siglo, algunas empresas agropecuarias que surgieron en Argentina, están dirigidas por argentinos, y tienen su centro de actividad en ese país, lograron expandirse a otros países del Mercosur, con la excepción de Venezuela: Uruguay, Paraguay, Brasil, y en menor medida Bolivia.

El proceso de expansión transfronteras se encuentra estrechamente vinculado con el lugar que adquiere América Latina en la economía globalizada como una de las principales regiones productoras de *commodities*, metales y recursos energéticos, facilitada por las políticas liberalizadoras y aperturistas neoliberales estudiadas. Dicha característica distingue a las megaempresas de las empresas más tradicionales que, aunque grandes, no lograron desarrollar esta dimensión regional, y conservan, por lo tanto, una orientación nacional (Robinson, 2008). Por ello, el estudio de las megaempresas es central para comprender la conformación de plataformas regionales de producción de *commodities* (apartado 3. ii.).

Esta dinámica de expansión regional (Guibert, 2007) no solo permite aumentar la cantidad de tierras operadas, sino también –lo que no es menor en este modelo empresarial– la diversificación territorial y de cultivos en función de las ventajas comparativas de cada lugar. Por un lado, esta "doble diversificación" –territorial y productiva– (Gras y Sosa Varrotti, 2013) permite elegir el cultivo más idóneo de acuerdo a los costos más bajos por unidad de producción en cada región y adaptar la combinación de cultivos de acuerdo a las oportunidades de cada momento.

Por otro lado, esa regionalización está estrechamente vinculada a otra estrategia característica de todas estas empresas: la del control del riesgo. Es cierto que el manejo del riesgo constituye un aspecto esencial de las empresas agropecuarias en general, para lo que aplican seguros diversos (cobertura de precios futuros, seguros contra adversidades climáticas, etc.), y/o

diversifican sus cultivos estableciendo producciones en distintas localizaciones y realizando un *mix* de cultivos diversos, incluyendo ganadería y lechería (Bisang *et al.*, 2008).

Lo específico de las megaempresas es que la diversificación territorial transfronteras contribuye al control, no solo de los riesgos productivos y financieros, sino también de aquellos de orden jurídico, social y político. Por ello, el manejo del riesgo constituye un aspecto esencial del *management* de las megaempresas. Ellas desarrollan prácticas específicas de administración en lo que refiere a riesgos aceptables en términos del retorno sobre el capital invertido y la maximización de resultados.

Dichas estrategias de manejo del riesgo parecen contribuir a un mejor desempeño en los mercados financieros, ya que les permite cumplir con los requisitos de los inversores (Gras y Sosa Varrotti, 2013, p. 231). Por eso, para estos actores la dimensión regional que cobraron las megaempresas es central, ya que la regionalización de las inversiones les permite disminuir los riesgos que podrían generar las inversiones concentradas en un solo país.

Es decir que el proceso empíricamente comprobado de la expansión transfronteras de las megaempresas está directamente relacionado con el proceso de expansión financiera en el sector. En gran medida porque estas empresas funcionan como vehículo para este tipo de inversiones. Nuevamente, la dimensión regional se revela como un aspecto central para comprender la financiarización del agro.

Además, desde el punto de vista del capital financiero nacional –representado en Argentina por las inversiones en fideicomisos, fondos de inversión, etc.–, y en comparación con estas unidades "tradicionales", las megaempresas presentan la ventaja de no "'hundir' capital en el factor tierra" (Gras y Hernández, 2009a, p. 31). Esto es central para esta tesis, ya que entre ciertas "empresas consideradas argentinas, dedicadas a cereales, granos y a veces a ganadería, que se han expandido arrendando más que a través de la compra de tierra" son –según su denominación popular– los *pools* "más exitosos" que me interesa estudiar por su relación con el proceso de financiarización.

Para resaltar los tipos de tenencia y capital de las empresas que controlaban 10 mil hectáreas o más en 2012, Murmis y Murmis realizaron el siguiente cuadro, que me permito reproducir:

Cuadro 1
Empresas de la muestra por origen y tipo de tenencia de la tierra

Número de empresas	Nacional o Extranjera o mixta	Arriendo o Propiedad o Ambos
4	N	A
5	N	P
10	N	PA
2	NX	A
2	NX	P
5	NX	PA
1	X	A
16	X	P
3	X	PA
Total muestra: 48	N: Nacional, X: Extranjera, NX: Mixta nacional-extranjera.	P: Propiedad; A: Arriendo u otros contratos; PA: Propiedad combinada con contratos

Fuente: Murmis y Murmis (2012, p. 26).

Es decir que sobre una muestra (no representativa) de 48 empresas, 19 eran empresas nacionales y 9 mostraban una combinación de capitales nacionales y extranjeros (propiedad mixta). Entre las nacionales, 10 combinaban el arrendamiento con la propiedad, y entre las segundas ese número asciende a 5. Esta combinación de tipos de tenencia es identificada por los autores como característica de los grandes *pools* de siembra de los que surgen las megaempresas.[75]

En las conclusiones del informe del que participan Murmis y Murmis se menciona a MSU, Los Grobo, El Tejar, Cresud y Adecoagro como grandes *pools* o grandes empresas arrendatarias (Gómez, 2012, p. 572). Entre estos casos, seleccioné aquellos que nacieron a partir del formato del *pool* de siembra ya que fue el primer comportamiento financiarizado de estas empresas, que por lo demás les permitió crecer en alianza con al capital financiero nacional, y luego atraer

[75] Murmis y Murmis (2012) diferencian a estas megaempresas de origen nacional de las empresas extranjeras. Mientras que las últimas mostraban una tendencia a la propiedad, existe una "afinidad entre empresas nacionales y arreglos contractuales" (Murmis y Murmis, 2012, p. 27).

capital internacional. Se trata El Tejar S.A. y el Grupo Los Grobo, que serán presentados en el apartado siguiente (4. vi.).

No todas las megaempresas funcionan como *pools* de siembra ni la integración de capitales financieros es exclusiva de estas. Sin embargo, en cuanto a lo primero, puede afirmarse que diversas formas de arreglos contractuales se multiplicaron en el sector durante el período analizado, y que las megaempresas se encuentran entre las protagonistas de estos cambios. Esto les permitió un vertiginoso aumento de la escala, y con ello aprovecharon el alza de los precios de los *commodities*, y especialmente los de la soja. Como alertan Murmis y Murmis sobre las empresas más grandes:

> hay empresas familiares, comercializadores y empresas proveedoras de insumos que también se consolidaron entre los más grandes productores del mercado y no siempre funcionan mediante la organización ni los arreglos financieros [de los *pools*]. Si bien es así, la gran mayoría funciona con arreglos que parcialmente se asemejan a las combinaciones de los "*pools*". Se puede hablar de una agricultura por contrato, que excede la contratación o arrendamiento de tierras (Murmis y Murmis, 2012, p. 25).

Respecto de la integración de capitales financieros, hay una característica que sí diferencia a las megaempresas de otras unidades menores: su vinculación con los capitales extrarregionales, lo que implica la participación de capitales internacionales, aspecto intrínsecamente ligado a su accionar en los países del Mercosur. Las fuentes de financiamiento se amplían así, no solo a grandes inversores, sino también a fondos de pensiones corporativos y fondos soberanos pertenecientes principalmente a países emergentes. Esta internacionalización del capital de las megaempresas constituye uno de los pilares de su inserción en que William Robinson (2008, 2012, 2015) denomina circuitos globales de acumulación.

El mayor acceso al mercado de capitales de estas empresas (a través de los fondos de inversión, fideicomisos, pero también fondos soberanos y otros inversores institucionales como los fondos de pensión) contribuyó al acaparamiento de tierras. En una primera etapa, este proceso se dio principalmente a través del arrendamiento de grandes extensiones (véase capítulo 5), mientras que durante la expansión translatina se complementó con la compra de tierra (véase capítulo 6). Este cambio en la modalidad de "enlace" con la tierra responde al interés de los inversores en la tierra como activo financiero, en particular en países donde la existencia de grandes

extensiones todavía no incorporadas totalmente al mercado (el caso de Brasil) prometen rentas extraordinarias por la valorización de la tierra.

Como planteo a lo largo de esta tesis, aquí pretendo estudiar la conexión entre las formas de organización del trabajo y de la producción con la expansión financiera en el agro, así como las consecuencias de estos fenómenos en términos de concentración de la tierra y la producción. Este interrogante guió el recorte al interior de las megaempresas, ya que me interesé por aquellas que pudiera construir como "estudios de casos", es decir, cuyas estrategias permitieran analizar las conexiones entre la flexibilización de los modelos de negocio (y del trabajo) y los comportamientos financieros, es decir, la imbricación de las lógicas financiera y productivas.[76]

Para llevar adelante la producción y captar ganancias financieras las megaempresas suelen recurrir a las nuevas herramientas financieras descritas en el apartado 4. i. Además, utilizan herramientas comerciales de cobertura en los mercados, que constituye una de las estrategias de administración del riesgo. Este último rasgo, no obstante, no es privativo de las megaempresas, aunque solo pocas de las medianas y las grandes hacen uso de estas herramientas.

Sí es un rasgo distintivo el hecho de que las megaempresas acceden a los mercados de derivados internacionales como el Mercado de Chicago, de mucho mayor alcance que la Bolsa de Buenos Aires o de Rosario a las que concurren compañías de menor tamaño para la comercialización de parte de su producción a través de futuros. Esto se debe a la capacidad financiera y productiva de las grandes empresas, que pueden demostrar altos índices de rentabilidad y aducir confiabilidad en los mercados internacionales.

Nuevamente, se está frente a uno de los aspectos que indican su inserción en los circuitos globales de acumulación, y que aleja a estos "grandes jugadores" de aquellos cuya actividad se

[76] Por ello, empresas como Cresud o Adecoagro, si bien son consideradas megaempresas y fueron objetivos de las primeras salidas a campo, quedaron fuera del análisis. La primera nace de una empresa inmobiliaria urbana (IRSA), y si bien en 2015 arrendaba 55 mil hectáreas en Argentina, el foco está claramente puesto en la propiedad, que ascendía en ese momento a 412 mil hectáreas (Gras y Cavalcanti do Nascimento, 2017, p. 121). Por su parte, Adecoagro también se dedica a la especulación inmobiliaria y la producción de cultivos flexibles (Castro de Almeida y Chiulli Guida, 2017) sobre tierras en su mayoría propias. Hacia 2012 producía 307 mil hectáreas, de las cuales, 260 mil eran propias y el resto arrendadas (Gómez, 2012, p. 572). Por cierto, en ambas empresas tuvo (en Cresud) y tiene (en Adecoagro) participación accionaria George Soros. Este hecho aporta a la hipótesis de que existen diferentes tipos de inversores, que por lo tanto invierten en proyectos diferentes, en especial en cuanto a los plazos del retorno y el nivel del riesgo.

restringe al ámbito de la economía nacional. Ello no significa que estos últimos no exporten, sino que sus capitales permanecen "atados" a circuitos locales, ya que mantienen su vinculación tradicional con el sistema bancario, financiamiento que combinan con el ofrecido por las compañías de insumos. En los casos que recurran a fondos de inversión, estos también son locales.

Resta posar la mirada sobre otro novedoso fenómeno, cuya máxima expresión se encuentra en las megaempresas: la *managerialización* de la gestión, uno de los aspectos del modelo empresarial del agronegocio. Esta incluye una forma de organización cada vez más semejante a las de las grandes corporaciones, con la división del trabajo en departamentos especializados, la incorporación de recursos humanos altamente profesionalizados, el ingreso de capas gerenciales formadas en corporaciones financieras o industriales y la presencia de auditorías de organizaciones multinacionales (Guibert, 2013).

Esta transformación se encuentra vinculada con el desplazamiento de una forma de organización "tradicional" donde la propiedad del capital continúa siendo identificada con una familia, cuyos miembros asumen los roles directivos. Como se muestra en Gras y Sosa Varrotti (2013), la mayoría de los CEO que dirigen las megaempresas identificadas tiene una larga trayectoria en el sector y/o pertenecen a la burguesía agraria tradicional. Tales puestos son ocupados en general por algún miembro de la familia que se hizo cargo de la empresa familiar, como Gustavo Grobocopatel en Los Grobo, Manuel Santos de Uribelarrea hijo en MSU, Oscar Alvarado en El Tejar, o por profesionales con trayectoria previa en el ámbito corporativo, como Adecoagro o CRESUD (Gras y Sosa Varrotti, 2013, p. 222).[77]

Según Murmis y Murmis (2012, p. 40), "los casos más salientes del nuevo empresariado agropecuario se distinguen por haber comenzado con poca o nula propiedad: son los casos de las empresas Los Grobo de la familia Grobocopatel, El Tejar de la familia Alvarado, y Olmedo Agropecuaria". Según la tipología presentada por Guibert *et al.* (2011), las empresas seleccionadas, Los Grobo y El Tejar, constituyen ejemplos paradigmáticos de "empresarios agrícolas", que en general poseen un "origen rural o una trayectoria sectorial de al menos dos generaciones (la familia productora), un capital fijo (tierra) vinculado al inicio de la actividad y

[77] Dicha constatación discute, por lo demás, el mito del "*self-made man*" emprendedor (Gras, 2012b).

una gerencia asumida por profesionales, tanto de la agronomía como de la economía" (Guibert *et al.*, 2011, p. 24). Dentro de esta tipología, la categoría de empresarios agrícolas se encuentra entre los miembros de la burguesía agraria "tradicional" en expansión (que combina lógicas de gestión empresariales y familiares) y lo que los autores denominan gestores del negocio agrícola. En diferentes momentos de su trayectoria las megaempresas comparten las características de los gestores agrícolas, cuya fortaleza

> reside en los conocimientos tecnológicos, la capacidad de gestionar la actividad agrícola en una diversidad de escalas y en la "información de mercado", entendida esta última en un sentido amplio, o sea, quién dispone de tierras para alquilar y de qué calidad; quién, cómo y dónde realiza servicios agrícolas; con quién asociarse para garantizar la logística de suministro de insumos; donde almacenar; quién puede financiar y a qué precio; cómo y dónde comercializar. Esa información de mercado es complementada por una gran capacidad de movilizar actores a través de la "confianza" y asociándolos a veces, a parámetros de resultado (Grosso *et al.*, 2010, p. 124).

En efecto, algunas megaempresas corresponden a aquellos "gestores [que] han consolidado su accionar a través de contratos superpuestos en el tiempo, llegando a perpetuarse como verdaderas empresas" (Guibert *et al.*, 2011, p. 26):

> La producción agrícola así realizada tiene todas las ventajas de las economías de escala: permiten reducir los costos de adquisición de los insumos y desarrollar un gran poder de negociación en el momento de la contratación de servicios y de comercialización, ya que emplean todas las opciones disponibles del mercado (de la venta tradicional a la toma de futuros). En los lugares donde los contratistas locales están poco equipados, estos actores llegan a financiar la adquisición de maquinarias, aptas para sus protocolos productivos (Guibert *et al.*, 2011, p. 25).

Es decir que un elemento crucial para la competitividad de los empresarios y gestores agrícolas es la capacidad de gestión, coordinación y negociación. Cabe preguntarse entonces en qué consiste esta capacidad en el caso de las megaempresas "en red", cómo se logra, qué efectos en las formas de generar acumulación a través del tejido de la naturaleza humana y extrahumana.

Para adelantar una respuesta, debe recordarse que la gestión en este caso consiste en el control de los recursos provistos por cada participante de la "red". Como explican Bisang *et al* (2008), son las empresas de producción agropecuaria las que se destacan por su función de coordinación en este nuevo modelo. En efecto, ellas manejan importantes redes de proveedores, clientes, organizaciones públicas y grupos de investigación (Clasadonte, 2008).

Además, coordinan gran parte de los activos, y por lo tanto de los actores, que participan de la "red".

En el capítulo 5 se verá cómo, a partir de este esquema de gestión de activos de terceros, las empresas estudiadas consiguieron dar forma al denominado "modelo en red", para lo que debieron articular y movilizar a "otros actores" locales o cercanos a sus casas centrales, quienes "migran a los espacios de producción para prestar servicios" (Guibert *et al.*, 2011, p. 26). El hecho de que las megaempresas ocupen el nodo principal o núcleo estructural de la red hace que puedan acceder a ganancias específicas a través de la gestión y el control de activos de terceros (Sosa Varrotti, 2015): fuerza de trabajo, maquinaria, conocimiento, tierra, capital. Y más importante aún, en su calidad de "núcleos" de la red (en términos materiales y simbólicos), logran subordinar al resto de los agentes participantes a sus propias necesidades de acumulación.

En las posibilidades de gestión (control y mantenimiento del control) de la "red", el uso de las TICs es crucial. Lejos de restringirse a las prácticas agronómicas, los sistemas de comunicación y de gerenciamiento permitieron a las megaempresas operar en tiempo real en diferentes regiones y países. Es decir que tuvieron un rol importante en las oportunidades de aumentar la escala productiva y las posibilidades de diversificación territorial. Como explica Hernández (2007), la reunión y gestión de esa información comenzaron a ser consideradas un factor productivo más, un capital que permitió mejorar la coordinación de tareas y asegurar mejores rentabilidades.

Además, fue uno de los aspectos apreciados por los inversores. Esto lleva a un segundo factor fundamental para entender la evolución de los casos de estudio hasta lo que conocemos como megaempresas. Se trata, por supuesto, del financiamiento externo. De esto se ocupará el capítulo 6.

4. vi. Los casos de estudios: Los Grobo y El Tejar. Orígenes y primeros pasos.

The key to grasping the dynamic possibilities of human agency is to view it as composed of variable and changing orientations within the flow of time. Only then will it be clear how the structural environments of action are both dynamically sustained by and also altered through human agency—by actors capable of formulating projects for the future and realizing them, even if only in small part, and with unforeseen outcomes, in the present

(Emirbayer y Mische, 1998, p. 964)

Como señala Beltrán (2011), el mundo empresarial es altamente complejo y diverso, con intereses muchas veces contrarios. Las reformas estructurales de los años noventa tuvieron efectos que fragmentaron aún más este universo, produciendo una heterogeneización inter e intrasectorial que estableció claras diferencias entre los "ganadores" y los "perdedores".

En el capítulo anterior se vio que, en el sector agropecuario, todo parece indicar que el crecimiento de las mayores unidades productivas se encuentra estrechamente vinculado con los procesos de reforma. Las nuevas reglas del juego implicaron importantes márgenes de ganancia para aquellas que pudieron sacar provecho de la situación (mediante la adopción de las nuevas técnicas productivas y tecnologías, y el aprovechamiento de facilidades para acceder al mercado de capitales y de tierras). En lo que sigue, presentaré los casos de estudio seleccionados, cuya trayectoria es indicativa de esta fragmentación al interior de la capa empresarial desde el estrato de los "ganadores".

Los Grobo

Al igual que la mayoría de las megaempresas de origen argentino, el Grupo Los Grobo tiene su origen en una empresa familiar. Los Grobocopatel llegaron de Europa del Este (Besarabia, actual Rumania) a principios del siglo XX para vivir en una colonia judía fundada con el apoyo del filántropo Mauricio Hirsch en el partido de Carlos Casares, provincia de Buenos Aires. La Jewish Colonization Association (Asociación Judía de Colonización) asignó 15 hectáreas en la ciudad cabecera (y homónima) del partido al bisabuelo del actual presidente del Grupo Los Grobo, Bernardo Grobocopatel, quien se dedicó a confeccionar parvas de heno para un terrateniente de la región. Carlos Casares se encuentra en la región pampeana, desde los años veinte fue considerada la "Capital Nacional del Girasol".

Treinta años más tarde, Bernardo fundó una empresa en asociación con un miembro de su comunidad. Luego de disolver esta sociedad en 1962, Bernardo inició una empresa con su hijos. Arrendaban mil hectáreas donde combinaban ganadería, siembra y producción de forrajes. La estrategia en ese momento era comprar tierras, de modo que para 1979 contaban con 4.500 hectáreas propias, cuando fueron divididas entre los tres hermanos.[78] En ese momento, uno de los hermanos, Adolfo, constituyó legalmente Los Grobo Agropecuaria S. A y, junto a su hermano menor, Jorge, fundaron Grobocopatel Hnos., una empresa que también creció en los años noventa, y que quedaría en manos de este último (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 59).

Desde 1984, Los Grobo Agropecuaria se dedicaba al acopio, procesamiento y comercialización de varios cultivos, principalmente soja y maíz. Por entonces, sembraba alrededor de 4 mil hectáreas, de las cuales más del 75 % eran de su propiedad. Se trataba de una empresa de capital familiar que, como se dijo, posee una lógica de acumulación fundamentalmente patrimonial.[79]

A mediados de los años ochenta, la inflación a nivel nacional hizo que muchos productores debieran retirarse de la producción y ofrecieran sus campos en alquiler (Craviotti y Gras, 2006). A nivel local, a esto se sumaron las inundaciones de la cuenca del Río Salado, sobre la que se ubica el departamento de Carlos Casares. Estas inundaciones, usuales en la región, fueron particularmente fuertes entre el segundo semestre de 1985 y 1987.[80]

---

[78] Como expliqué en las consideraciones metodológicas, la información sobre la cantidad de hectáreas operadas (alquiladas o en propiedad) por ambas empresas en general proviene de documentos de las propias empresas o de fuentes periodísticas –a veces afines a las empresas–. En más de oportunidad encontré informaciones divergentes al respecto, así también como sobre otras cuestiones como fechas concretas de los sucesos empresariales. En cuanto a la cantidad de hectáreas, estas divergencias pueden no ser menores en términos absolutos (de 500 a 2000 hectáreas), pero dado el tamaño que adquirieron las megaempresas, se diluye en lo que puede considerarse un margen de error no cuantificable. Creo que es más elocuente el hecho de que las propias empresas produzcan documentos con informaciones no totalmente transparentes que el efecto que pueden tener esas diferencias en las conclusiones de esta tesis. Como afirma un ex director de proyectos del INTA, "- Yo sé que nunca se saben bien los números. Porque es como la guerra, las empresas grandes son como la guerra, lo primero que desaparece es la verdad. Nadie sabe bien en qué andan. - Aun trabajando en el INTA no se sabe… - No. No, no." (Entrevista a autoridad de escuela rural, partido de Saladillo, 2014).

[79] Este tipo de empresa agrícola posee o alquila, a veces, varias explotaciones, e incluso llega a ofrecer servicios agrícolas (Requier-Desjardins, Guibert, y Bühler, 2014, p. 52).

[80] Según un informe del Centro de Estudios Sociales y Ambientales "Hacia el último bimestre de 1985 ocurrió una gravísima inundación en toda la cuenca […] En numerosos partidos se declaró la Emergencia Agropecuaria y Zona de Desastre […] A partir de enero de 1986, prácticamente en continuidad con el evento de fines de 1985, 745.000 has. quedaron bajo el agua […] La inundación duró 7 meses, incluyendo 17 partidos de las 3 regiones […] En la región Noroeste las pérdidas se estimaron en U$ 15.000.000 […] Entre marzo y mayo de 1987 se comenzaron a

Esto fue crucial para la primera expansión de Los Grobo Agropecuaria, que logró aumentar su escala en base al arrendamiento de unidades inundadas, que Gustavo Grobocopatel, por entonces un joven ingeniero agrónomo especialista en manejo de suelos, supo poner a producir.

> "Gustavo sabía mucho del manejo de suelos y decía que cuando el agua se fuera los campos iban a producir igual que antes, contra la opinión de los paisanos. Así que le ofrecimos a un vecino que tenía 4 mil hectáreas tapadas por el agua el siguiente negocio: nosotros hacíamos girasol y cuando cosechábamos le dejábamos sembrada una pastura. El girasol para nosotros y la pastura para el vecino. Y así empezamos a crecer con los negocios", cuenta Adolfo (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 71).

Es así como, a partir de un capital inicial de los fundadores, Los Grobo Agropecuaria desarrolló el primer embrión de un modelo de negocios que luego la propia empresa denominaría "red". Se trataba de los primeros pasos en la conformación de la gestión de activos que comenzó con producciones asociadas en campo de terceros, que en esta fase prototípica se pondría a prueba. Sus primeros y principales "clientes" (también llamados más tarde por la empresa, "miembros de la red") fueron quienes se veían imposibilitados de producir por sus propios medios, principalmente dueños de tierras y/o de maquinaria, que debieron arrendar sus campos y/o salir a prestar servicios con sus máquinas. Asimismo, las inundaciones dieron la oportunidad de negocios inmobiliarios: "Adolfo [quien] estaba a la pesca de la ocasión, ante la cual actuaba con celeridad, como cuando compró un campo inundado a 300 dólares la hectárea, para venderlas una campaña después al triple. 'Y así hicimos varias operaciones', dice" (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 71).

En 1989, Los Grobo Agropecuaria llegó a arrendar 10 mil hectáreas, mostrando la posibilidad de crecer sin necesidad de la posesión directa de la tierra. Ese año la empresa comenzó a experimentar con la siembra directa de manera temprana, técnica impulsada por AAPRESID, asociación empresarial fundada ese mismo año (Gras y Hernández, 2016b, p. 78). Por su parte, Gustavo Grobocopatel relata haber aprendido la técnica durante un viaje de estudios a Estados Unidos organizado por la Facultad de Agronomía de la UBA (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 65). En ese momento sembraban mayoritariamente maíz, girasol y trigo; la soja, que producían en

---

inundar 22 partidos de la cuenca, principalmente de la región noroeste, aunque también de las otras 2 regiones. El evento duró al menos entre 3 y 6 meses" (CESAM, 2004, pp. 6–7).

1979, era todavía un cultivo marginal. Para la campaña 1991/92, la totalidad de las hectáreas controladas por la empresa se hacían en siembra directa, en general con máquinas propias.

También desde mediados de los años ochenta, a la actividad agrícola se le sumó la de acopio. En 1986, Los Grobo Agropecuaria compró una planta de acopio en la localidad de Carlos Casares. Esta actividad ocuparía un lugar importante en el esquema de negocios durante varios años. En 1992, la empresa también comenzó a comercializar insumos a sus clientes, que compraba en grandes cantidades para abastecer también la producción que realizaba en 8 mil hectáreas (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 205).

Entre 1991 y 1994, el inicio del régimen de Convertibilidad en Argentina, que estableció que 1 peso equivalía a 1 dólar, cambió el énfasis del negocio. La actividad agrícola en campos de terceros ganó mayor importancia sobre el acopio, ya que por la estabilización de la moneda "el manejo financiero dejaba de ser un negocio en sí mismo como lo había sido en los años de la inflación" (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 1980).

Además, la dolarización resultó en un importante aumento de los costos de producción para los productores locales. Como se vio, en esos años se registró un fuerte proceso de liquidación de unidades productivas, que se profundizó hacia fines de los años noventa. Los Grobo Agropecuaria aprovechó esta situación para incrementar su escala, disminuyendo los costos fijos mediante la profundización de la estrategia de arrendamiento de tierras, alquiler de instalaciones y subcontratación de la mano de obra a través de la tercerización de actividades a prestadores de servicios, en especial de maquinaria. Como explica el presidente del grupo: "En los '80, utilizábamos nuestras propias máquinas. En los '90, con gran crecimiento, no podríamos comprar suficiente maquinaria, por lo tanto tercerizamos a contratistas" (Bell y Scott, 2010, p. 3).

Entre las campañas de 1992/93 y 1994/95 la superficie sembrada pasó de 15 mil a 30 mil y luego a 75 mil hectáreas en localidades aledañas a Carlos Casares. Esto implicó un cambio cuantitativo y cualitativo para la empresa. Por un lado, ya que en la última campaña la estructura familiar de la empresa se mostró insuficiente, y comenzó el proceso de profesionalización. Ello significó, en una primera etapa, la contratación de personal técnico.

Por otro lado, la empresa comenzó a incluir en su "red" a personas dispuestas, no solo a arrendar sus tierras, sino también a vender su fuerza de trabajo, tuvieran o no maquinaria. La incapacidad de estos actores locales para producir por cuenta propia en esos años se desprende en gran medida de las crecientes exigencias de competitividad de un mercado agrícola globalizado, pero también de la falta de apoyo estatal a los pequeños y medianos productores.

A esta "red" productiva se le superpuso progresivamente una "red" comercial. Fue de este modo que crecieron las ventas de insumos, que la empresa ya realizaba. Como explica una de las primeras empleadas bajo contratos flexibles:

> No somos empleados de Los Grobo sino que tenemos una comisión por los insumos que vendemos y el grano que acopiamos. Pero ellos nos ayudaron mucho al principio, parándonos el alquiler de la oficina o dándonos un auto y después una camioneta para que pudiéramos trabajar. Nos ayudaron a crecer (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 85).

Por último, los primeros pasos de Los Grobo estuvieron acompañados –y propulsados– por algunos personajes importantes de la vida mediática y académica del agro. Se trata de los ingenieros agrónomos Héctor Huergo y de Héctor Ordóñez. Huergo realizó la primera entrevista a Gustavo Grobocopatel para el suplemento rural del diario Clarín. Desde entonces habló de él como el representante de una "nueva agricultura" e hizo una apología de la gestión de redes contractuales.

Ordóñez, profesor de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, pronto incorporó el "caso" de Los Grobo como ejemplo de su enfoque NENA (Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios) (Ordóñez, 2009).[81] Este enfoque, compartido y puesto en práctica por Los Grobo, se basa en la visión del agronegocio de Davis y Goldberg (1957), en la concepción de la firma como "nudo de contratos" de Coase (1937), y en el análisis los "costos de transacción" de la Nueva Economía Institucional (Williamson, 1979). Retomaré estos conceptos en el capítulo siguiente al analizar la consolidación del "modelo en red".

[81] Para una lectura crítica del paradigma del agronegocio planteado por este enfoque, véase Hernández (V. A. Hernández, 2009).

El Tejar

La empresa El Tejar surgió de la iniciativa de la familia Uriburu Palette. Oscar Alvarado Uriburu Palette dirigía una empresa familiar pecuaria de una pequeña ciudad de la provincia de Buenos Aires, Saladillo. Se trataba de un empresario originario de una familia terrateniente tradicional.[82] Su padre, el abogado Oscar Alvarado Uriburu Aller Atucha, había heredado mil hectáreas de campo en Roque Pérez, en la misma provincia. En los años ochenta los Alvarado se enfrentaban al problema de la división, en el futuro, del campo entre ocho hermanos.

Para aumentar la escala y no dividir el campo, Alvarado Uriburu se asoció con su mujer, Fernanda Pallete Pueyrredón, y su cuñado, para unir su actividad ganadera con la que ellos realizaban en un campo en Henderson, también en la provincia de Buenos Aires (FISOA, 2012, pp. 42–43). En 1987 ambas familias constituyeron la empresa El Tejar S. A. Visto en retrospectiva y desde la matriz financiera de empresas tipo *start-up*, este constituyó el "capital semilla" inicial de los fundadores.

Desde principios de esa década, el campo de Oscar Alvarado padre estuvo a cargo del primogénito, Oscar Alvarado hijo. Fue él quien, años después, haría funcionar la empresa como una *start up* agrícola en busca de financiamiento. En lo que resta de este apartado haré mención a la primera etapa la megaempresa, donde se alimenta de inversiones provenientes FFF, es decir, amigos, familiares e "insensatos". En el próximo capítulo 6 se verá cómo logró acceder a capitales de riesgo.

Entre 1992 y 1994, Alvarado reunió los fondos de varias familias de la zona a través de un esquema empresarial asociativo con metas de crecimiento altas, lo que incluía desde el inicio la perspectiva de "cotizar en la bolsa" (FISOA, 2012, p. 45). Las familias McLean, Bosch y Lamattina fueron las primeras en entrar en el proyecto. Como los Alvarado Palette, se trataba de familias

[82] Oscar Alvarado padre es descendiente por parte de su padre de la familia de militares y políticos salteños Uriburu. Entre sus antepasados se encuentran personajes como el ex presidente de la República Argentina, José Evaristo de Uriburu, y el primer presidente de facto, José Félix Uriburu (Herrera-Vegas y Jáuregui Rueda, 2003). Joseph Uriburu Basterrechea, quien trajo, modificado (originalmente era Uruburu), el apellido al país, fue uno de los primeros colonizadores en el Virreinato del Río de la Plata, donde se dedicó a la actividad agrícola y ganadera. Por parte de su madre, Fernanda María Victoria Palette Pueyrredón de la Torre, Oscar Alvarado hijo desciende de una importante familia patricia, de donde provinieron numerosos personajes de la vida política argentina.

católicas practicantes y muy numerosas, por lo que compartían la preocupación de aumentar la escala.[83]

Estas familias constituyeron una Agrupación de Colaboración Empresaria, atípica forma legal en el mundo rural que tenía como objetivo "administrar los bienes de cada una de las sociedades anónimas que la constituían con un fin específico" (FISOA, 2012, p. 49). Una de las novedades de esta asociación es que, al igual que Los Grobo Agropecuaria, le alquilaba los campos a sus propios dueños. Por lo demás, tercerizaba en contratistas la realización de trabajos agrícolas, que era una actividad menor en el esquema empresarial.

Es interesante entender cómo se dio esta primera asociación. Con la familia McLean, Alvarado hijo tuvo contacto a través de uno de sus hijos, a quien también conoció en la Facultad de Agronomía. En 1992, esta familia aportó 800 vacas, sobre las que fundaron la cabaña El Tejar, 200 terneros, dos campos, una radio, un carro de inseminación y capital, lo que le significó una participación del 33 % de la empresa. Al año siguiente abrieron la primera carnicería en la ciudad de Saladillo.

Con Carlos Bosch, Alvarado padre participaba del mismo grupo CREA Roque Pérez, del que más tarde participó también Alvarado hijo.[84] Los Bosch aportaron 2.400 hectáreas en Roque Pérez, 1.500 vacas y capital. Los Lamattina, que participaban del mismo grupo Schöenstatt[85] que los Alvarado, aportaron, en 1993, un campo en Trenque Lauquen. Por último, con algunos de los

[83] En el linaje de la familia Uriburu las camadas solían ser de entre cinco y diez hijos por matrimonio. Siguiendo la tradición, Oscar Alvarado hijo tuvo seis hijos con Mónica Maurette Crouzel. Al momento de asociarse, los McLean, tenían diez hijos, y los Bosch, cinco (FISOA, 2012, p. 47).

[84] Los grupos CREA forman parte de la AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola), que condujo la primera modernización del agro en la década de 1960. Se trata de una organización de gran relevancia en la legitimación de la acción empresaria en el ámbito rural desde esos años hasta el giro neoliberal y la globalización de la economía mundial, cuando AAPRESID comenzó a representar un nuevo liderazgo (Gras y Hernández, 2016b).

[85] El Movimiento Apostólico devoto a la Madre Reina Tres Veces Admirable de Schöensttat fue fundado en Alemania en 1914 por el sacerdote José Kentenich. Según la historiadora Marta Rosa Borin, la propuesta filosófica-pedagógica de Kentenich armonizaba con un catolicismo integral (Mallimaci, 1993) que, desde el siglo XIX, tenía como objetivo "realizar profundas transformaciones institucionales, doctrinarias y, ante todo, combatir la difusión de las ideas socialistas" y comunistas (Borin, 2015, p. 16). Este movimiento se extendió rápidamente por toda Europa, para llega a Brasil y, luego, a varios otros países de América Latina, donde la red de santuarios de Schöenstatt terminó superando en número a la del continente de origen. En Argentina hay aproximadamente diecisiete: tres en Buenos Aires, y el resto en las provincias (Borin, 2015, p. 30). El grupo de matrimonios del que participaban los padres de Oscar Alvarado y el matrimonio Lamattina fue inaugurado por el Padre Esteban J. Uriburu, primo de Alvarado padre, en 1976. También los Bosch participan de actividades relacionadas con este grupo religioso. Es llamativo que en los discursos de este Padre y del grupo Schöensttat en general se haga constante referencia a la "red" como forma de sociedad deseable (Schoenstattianos en red, 2017).

integrantes de estas familias, Alvarado hijo compartía el hecho de haber pasado por el exclusivo colegio religioso Cardenal Newman, donde también estudiaron sus cinco hermanos varones.

Los hermanos Kasdorf, dos empresarios de la industria láctea (Kasdorf S.A.), fueron los primeros no católicos en asociarse. Alvarado hijo también conoció a uno de ellos, Luis Oscar Kasdorf, en los grupos CREA. Hacia fines de 1994, su alianza permitió la primera capitalización importante de la empresa:

> Los Kasdorf ingresaron a la empresa con capital. Eso era lo que buscaban los socios en aquel momento. También aportaron su campo […] En una *muestra de fe* hacia lo que empezaba a ser El Tejar S. A., los Kasdorf decidieron vender todas sus [800] vacas para obtener el capital necesario papa ingresar a la sociedad (FISOA, 2012, pp. 49–50; el destacado es propio).

Este cambio de carácter en el tipo de inversor, tanto en cuanto a su adscripción religiosa (los Kasdorf son agnósticos) como el nivel de riesgo asumido al reconvertir su capital (de ganado en dinero líquido), fue perfilando la transformación que sufrirá El Tejar con posterioridad. También en 1994 probaron el sistema de siembra directa en las 500 hectáreas de Bosch, donde sembraron soja. En 1995 la empresa dio un vuelco radical en su estrategia, para comenzar a dedicarse mayormente a la agricultura.

Este uno de los tantos casos de productores ganaderos que "se pasaron" a la producción de granos (Rodríguez y Seain, 2007, p. 65) bajo el formato del *pool* de siembra. Dado que se trata de la cuenca del río Salado, un lugar ganadero por excelencia, era una experiencia piloto muy importante en la reconversión productiva de la región. Desde ese momento, la soja y el esquema de gestión de activos de terceros fue la base del crecimiento de la empresa. Esto será tratado en el capítulo siguiente.

Como planteo en la Introducción, me concentré en estas dos megaempresas porque ambas encuentran su origen en empresas agropecuarias familiares argentinas. Este interés tiene como objetivo comprender el papel de las elites locales en las transformaciones del sector agropecuario del Mercosur. Además, ambas crecieron a nivel nacional en los 1990 bajo el formato del *pool* de siembra y se expandieron a otros países con el comienzo del siglo XXI de mano de capitales financieros internacionales, a quienes "vendieron" su modelo de negocios en "red". Las transformaciones que representa este modelo en términos de organización flexible

de la producción y del trabajo, y las posibilidades de control sobre la naturaleza que implica, suscitan la reflexión sobre la cuestión agraria del siglo XXI.

Los representantes emblemáticos de ambas empresas se conocieron en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, donde fundaron y militaron políticamente en la agrupación Línea Agronomía Independiente (LAI). Los dos fueron personajes centrales en la legitimación de nuevas prácticas en el agro (tecnológicas, financieras, organizacionales, comerciales), si bien participaron de asociaciones diferentes. El presidente del Grupo Los Grobo, Gustavo Grobocopatel, desde la AAPRESID, y Oscar Alvarado, gerente general de El Tejar, desde AACREA (Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola).[86]

Se trata de "instituciones hegemónicas" que movilizan narrativas diferentes para legitimar su actividad productiva. Mientras AACREA cultivaba una "moralidad religiosa", el discurso de APRESID hace, desde los años noventa, un llamamiento a los "emprendedores" a "innovar" (Gras y Hernández, 2016a, p. 681). Como se verá en el capítulo 5, el hecho de que los fundadores de cada una de estas empresas hayan representado a estas dos diferentes organizaciones está vinculado con prácticas discursivas diferenciales a la hora de generar consenso a nivel territorial entre los actores que forman parte de su "red".

Esto no impidió que ambas empresas trabajaran en lo que el estudio realizado por la Universidad de Harvard citado más arriba denominó "coopetencia" (Bell y Scott, 2010, p. 22), y que indica una cooperación con un competidor en un territorio compartido. Aun siendo competencia a la hora de arrendar tierras, desde la creación del Grupo Los Grobo en 2001 hasta la retirada de El Tejar de Argentina en 2012, ambas empresas fueron "socias estratégicas". El hecho de que estas empresas coincidieran en algunos de los territorios donde operan significó una ventaja para la selección de las unidades productivas a visitar y contribuyó a hacer visible la interacción entre megaempresas.

Estas empresas desplegaron estrategias divergentes en cuanto a la forma de integración empresarial. Asimismo, el grado de incidencia de los inversores extranjeros fue también

[86] Oscar Alvarado también fue miembro de AAPRESID, si bien tuvo un papel más destacado en AACREA, institución de la que participó durante más de treinta años, y que presidió entre 2007 y 2009. Asimismo, aun cuando no sembraba girasol, fue presidente de Asagir (Asociación Argentina de Girasol) entre 2003 y 2004, propuesto como por el presidente saliente, Gustavo Grobocopatel, uno de los fundadores de la institución. Alvarado también fue director de Bioceres, la empresa de biotecnología fundada por Grobocopatel.

diferente en cada una, y por lo tanto también sus respectivas estrategias de *exit*. Al analizar sus trayectorias empresariales en los próximos capítulos se reflejarán esas diferencias y se mostrará, no obstante, cómo ambas participan del proceso de financiarización y aportan a la construcción de nuevo espíritu conexionista en el capitalismo agrario.

REFLEXIONES PRELIMINARES

El patrimonio familiar como "capital semilla"

En este capítulo se abordó el surgimiento de las megaempresas de producción agropecuaria a la luz de los cambios en el modo de regulación argentino y de las formaciones socioespaciales en las que se asentaron (la figura del contratista, como naturaleza humana, y la extraordinaria fertilidad de las tierras pampeana, como naturaleza extrahumana).

En el último apartado se analizó la primera etapa de la trayectoria de las empresas estudiadas, Los Grobo y El Tejar, a través de la grilla de inteligibilidad que ofrece el "tipo ideal" de las empresas start-up. *Para ambas empresas, el período que va desde fines de los años ochenta y principios de los noventa representó una primera puesta a prueba de un modelo de negocios innovador, flexible, y con posibilidades de rápido crecimiento. Se trata de una primera incursión en lo que luego se convertirá en un modelo de activos de terceros, donde la inversión en capital fijo se ve reducida en relación con la lógica de acumulación patrimonial previa, y cuyo éxito se vio demostrado por el rápido crecimiento de la superficie controlada, pero también del primer plantel de clientes y empleados con contratos flexibles.*

Este prototipo pudo ser puesto a prueba gracias a la inversión de las familias fundadores de sendas empresas. Visto a través del prisma de las start-up*, este momento corresponde a la fase en la que los "capitales semilla" invierten en una idea innovadora. En el caso de Los Grobo, gracias a este tipo de capital, la empresa tuvo la posibilidad de comprar y arrendar tierras a propietarios endeudados, en especial durante momentos de crisis climática y/o económica. En el caso de El Tejar, además del "capital semilla" de las familias fundadoras, también se consiguió rápidamente el apoyo financiero de los FFF, lo cual implicó la necesidad de organizar la empresa a través de una estructura por acciones. En el capítulo siguiente se verá cómo este prototipo*

evolucionó de manera tal que permitió una expansión territorial y la visibilidad nacional e internacional de estas empresas.

Estos aspectos comunes en las primeras etapas de sus trayectorias de ningún modo debe opacar las diferencias de origen de quienes presidirán el desarrollo ulterior de estos proyectos. Por un lado, un descendiente de inmigrantes pertenecientes a la comunidad judía que crearon su patrimonio a partir de 15 hectáreas entregadas por un filántropo. Por el otro, un hijo de terratenientes tradicionales adeptos a una versión conservadora del catolicismo, que veía su patrimonio reducido por la división de bienes a la que obliga la herencia. Ambos representaron a dos instituciones con vocación "hegemónicas" (AAPRESID y AACREA, respectivamente) que a su vez también poseen moralidades diferentes. Como se verá en el capítulo 5, estas distinciones repercutieron en las formas de justificar la distribución de los beneficios del modelo (empresarial y social) construidas por cada una de estas empresas.

CAPÍTULO 5

EXPANSIÓN EN ARGENTINA.

DE EMPRESAS FAMILIARES A CORPORACIONES AGRÍCOLAS

El objetivo de este capítulo es analizar la consolidación del modelo de negocios originado gracias a las inversiones de los fundadores ("capital semilla") de las dos empresas estudiadas, Los Grobo y El Tejar. Como se explicó en el capítulo 4, esto fue posibilitado por el ambiente institucional argentino y por la existencia de una determinada formación socioespacial.

Aquí se estudia el modo en que, a la idea innovadora y flexible de la gestión de activos de terceros, se le sumaron otras práctica discursivas y no discursivas que dan nacimiento al "modelo en red". Se trata de la fase de "arranque" del emprendimiento gracias a la inversión de FFF, en la que se pone a prueba su capacidad de crecimiento en territorio argentino.

En otras palabras, se analiza el dispositivo de la "red" como modelo productivo flexible que permite la apropiación de rentas y la transferencias de costos y de riesgos, y como un modo de justificación de la mayor explotación de las naturalezas humana y extrahumana que implica la expansión del agronegocio. La legitimación de estos procesos reposó sobre la capacidad de las megaempresas de justificar la profundización de los procesos de concentración, así como una mayor explotación de la fuerza de trabajo.

En este capítulo también se estudia el perfeccionamiento del "modelo en red" a través de la implementación de las TICS como herramientas de gestión/control de los flujos al interior de la "red"; la utilización de la flexibilidad del modelo para transferir costos y riesgos a otros "miembros de la red"; la apropiación de rentas tecnológicas y de la tierra, y las relaciones de crédito entre estos "miembros" y las empresas núcleo. De este modo, el "modelo en red" se convertirá en un destino legitimado a nivel local y atractivo para capitales de riesgo internacionales. Esto último será tratado en el capítulo siguiente.

5. i. Los Grobo (1996/97-2003/04)

En este apartado analizo las estrategias de expansión de Los Grobo en Argentina desde la introducción de la soja transgénica en el país hasta su expansión a Uruguay en la campaña 2003/04. Examino las prácticas discursivas y no discursivas con las que se conecta la configuración socioproductiva de gestión de activos de terceros para dar lugar a la conformación del "modelo en red": manejo del riesgo (lo que incluye la integración vertical), estrategias de marketing y legitimación (en especial, el discurso del ganar-ganar), técnicas de manejo del personal. Considero la forma en la que la lógica financiera atraviesa estas prácticas y las transforma (financiarización de las prácticas). Me focalizo en la importancia de la creación de fideicomisos y de Los Grobo S.G.R. (Sociedad de Garantía Recíproca) como una forma de expresión del proceso de financiarización –que en el esquema de las start-ups *equivale a los inversores "insensatos" de la tríada FFF–. Además, analizo la S.R.G. como dispositivo financiero de gestión del flujo de dinero y de granos, y control de los trabajadores tercerizados. Asimismo, me intereso por la introducción de instrumentos de gestión del riesgo en el modelo de negocios. En síntesis, se trata de estudiar los primeros rasgos financiarizados del caso seleccionado y la conformación de un modelo de negocios flexible que adquiere comportamientos propios de una* start-up *en la etapa de "arranque" de manera de luego comprender la etapa subsiguiente de expansión translatina.*

5. i. a) La configuración del esquema de gestión de activos de terceros en Los Grobo

En ese momento a mí no me conocía nadie
entonces ellos eran también mi oportunidad,
iba reclutando a los heridos de la guerra

(Presidente del Grupo Los Grobo, citado en Grupo Los Grobo, 2009b)

Del *pool* de siembra a la gestión de activos de terceros

En el último lustro del siglo XX, Los Grobo pasó de ser una empresa familiar, caracterizada por el papel central de los miembros de la familia en la toma de decisiones y la realización de tareas, a convertirse en un grupo económico integrado vertical y horizontalmente, organizado bajo un formato de gobierno corporativo por acciones. Se trata de una etapa de consolidación del "modelo en red" en la que se multiplica la cantidad de inversores y de clientes.

En cuanto a su actividad productiva, esos años fueron de gran crecimiento, tendencia que se intensificó desde la crisis del 2001. Las ganancias productivas logradas por la empresa en esa etapa se combinaron con ganancias provenientes de la comercialización y con ganancias financieras, acrecentadas luego de la crisis. En este subapartado me interesa analizar el modo en que la empresa hizo confluir estrategias que reportaron estos tres tipos de ganancia, y la

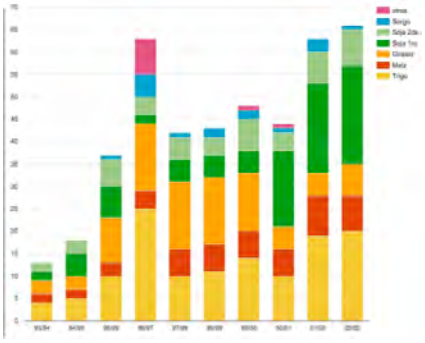
evolución de su puesta en práctica. Por ello, se analiza el modo en que se llevó a cabo este proceso, y el papel que desempeñó el esquema de gestión de activos de terceros en esa transformación.

En lo que se refiere a las ganancias productivas, en Argentina, el aumento de la exportación de oleaginosas estuvo especialmente vinculado con los incrementos en la producción de soja. Si bien la expansión sojera comenzó en los años ochenta (Guibert, 2009, p. 434), esta se vio especialmente propulsada por la aprobación de la semilla transgénica en 1996.

En consonancia con esta evolución a nivel nacional, en la campaña 1994/95, y nuevamente en la campaña 1996/7, Los Grobo Agropecuaria duplicó su producción de soja. Sin embargo, como muestra el gráfico 8, en las campañas posteriores disminuyó su importancia en el portfolio de cultivos de la empresa, para volver a ocupar en él un lugar privilegiado desde la campaña de 2000/01.

Gráfico 8

Evolución de la superficie sembrada (miles de hectáreas) por Los Grobo, según cultivo (1993-2002)



Fuente: Artopoulos (2015, p. 299), elaborado a partir de Nichols y Ordoñez (2003).

Como se puede apreciar en el gráfico, la evolución de la producción de soja siguió la de los precios internacionales de este cultivo, descendiendo entre 1997 y 2000, años en los cuales también el precio internacional bajó.[87] El gráfico 8 también muestra la estrategia de diversificación productiva desarrollada por Los Grobo Agropecuaria, cuya importancia puede advertirse ya desde 1994. Tal diversificación fue paralela al aumento de la superficie trabajada por la empresa y comportó, en gran medida, otra de orden territorial.

[87] Véase Gráfico 3 “Evolución de la producción de porotos de soja”, apartado 3. iii.

De este modo, esta “doble diversificación” de áreas de producción y de cultivos no solo aumentaba el volumen producido sino que le permitía poner en juego dos estrategias de control de riesgos: los asociados a los precios de mercado y los vinculados con las características agroecológicas de las diversas localidades donde sembraban. El incremento de las tierras controladas por Los Grobo Agropecuaria (empresa incorporada, desde 2001, al Grupo Los Grobo) se produjo primero con la expansión hacia el centro y sur de la provincia de Buenos Aires, para luego hacerlo hacia el este de la misma, y hacia el este de Córdoba y de Chaco. El “ingreso” a cada nuevo territorio fue facilitado por la extensión del esquema de gestión de activos de terceros.

En este período de expansión nacional (1996/97-2003/04) se consolidó el esquema de gestión de activos –*asset management* o *asset smart*, como es denominado a veces por la propia empresa– como forma de organizar el trabajo y la producción con miras al aumento de escala. Como ya expliqué, el modelo consiste en el gerenciamiento de activos (tierra y capital) de terceros y la tercerización de actividades (subcontratación del trabajo y la maquinaria), donde la figura del contratista es central como fuerza de trabajo calificada y, muchas veces, con maquinaria propia (trabajador con propiedades).

Como expuse en el capítulo anterior (apartado 4. ii.), en el período analizado en este trabajo muchos productores se vieron en dificultades para seguir produciendo por su cuenta. Frente a la opción de convertirse en asalariados, en general optaron por vender sus servicios de maquinaria a otras empresas agrícolas. Otros buscaron mantener la propiedad de su tierra, cediéndola en arriendo a *pools* de siembra en expansión o grandes empresas.

La consecuencia fue un aumento de la disponibilidad de tierras para alquiler (Reca et al., 2010), además de las “liberadas” por los desmontes en el norte argentino. Al gestionar un número creciente de hectáreas, los *pools* de siembra más grandes y las empresas que utilizaban este formato de organización productiva como Los Grobo ganaron poder de negociación en el pago por el trabajo tercerizado:

> qué pasaba, yo normalmente le cosechaba a 3 o 4 chacareros [y con la llegada de los *pools* de siembra, esos chacareros] habían alquilado el campo, entonces yo ahora para poder cosechar tenía que cosecharle al *pool* de siembra, y entonces decías “yo cobro 150”, sí, pero el *pool* de siembra te decía “pero yo pago 110”. Y ya está, tienen la superficie, y si no te

> quedarás con la máquina dentro del galpón y no ganás más plata. Produjo un descalabro económico regional [...] Sobre todo [lo digo] por los contratistas (Entrevista a contratista de maquinaria de Carlos Casares, 2013).

Ahora bien, ¿es la capacidad de incrementar la escala por medio de la reducción de costos operativos –como se ve en la entrevista citada, imponiendo el precio del servicio de cosecha– lo que hizo a la estrategia de Los Grobo atractiva para inversores externos al sector agrario? ¿Qué otros aspectos del modelo desplegado por esta empresa consiguieron atraer capitales financieros, primeros nacionales, y luego internacionales? ¿En qué aspectos esta empresa se comportó de manera acorde a la lógica de una *start-up* ?

Tal como explica la página oficial del Grupo Los Grobo, el esquema de gestión de activos de terceros se caracteriza por su extrema flexibilidad, gracias a que los plazos de los contratos de alquiler y de tercerización son cortos, y a que no invierten en capital fijo. Gracias esta flexibilidad, el modelo apunta a una rápida expansión del área cultivada (es "escalable") al tiempo que maximiza el retorno sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés), que por lo demás requiere de un menor tiempo que cuando hay inversiones fijas que deben amortizarse:

> La actividad productiva es desarrollada de acuerdo con un modelo *asset smart* en el que los cultivos no perennes son generados en propiedades alquiladas o en sociedad. Utilizamos contratos de corto plazo y maquinaria tercerizada para los procesos de siembra, aplicación de agroquímicos y cosecha. De este modo, optimizamos las condiciones de mercado permitiendo la reposición de la capacidad productiva de los campos y una búsqueda estratégica de los productos más demandados. Así maximizamos el retorno sobre el capital invertido. Asimismo, el arrendamiento de tierras y la siembra en sociedad permiten una diversidad productiva que, junto con la diversificación de los cultivos, conduce a una gestión agrícola sistemática, flexible y ágil. Este modelo logra economías de escala más grandes y un rápido incremento de las áreas sembradas, como queda demostrado por la alta tasa de crecimiento de la tierra cultivada (Página oficial del Grupo Los Grobo).

Para conseguir establecer estos "contratos de corto plazo", en el período analizado en este capítulo la empresa comenzó a enviar a ingenieros agrónomos ("responsables técnicos") a distintas zonas productivas con el objetivo de encontrar clientes idóneos (posibles "miembros de la red") y convencerlos de que participaran en la producción de Los Grobo con el capital fijo de que dispusieran (tierra, maquinaria, camiones) y/o para que prestaran sus servicios agrícolas (siembra, cosecha, fumigación, embolsado, etc.). Al igual que los contratistas de servicios, los

responsables técnicos tampoco son empleados directos de la empresa y por lo tanto no cobran un salario fijo, sino comisiones sobre los negocios generados (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).[88]

Cuando la empresa produce en sociedad, acuerda con el dueño de la tierra la cantidad de hectáreas a arrendar y la forma de pago: un canon fijo (alquiler calculado en quintales de grano o en dinero) o un porcentaje de la cosecha. Cuando se trata de producción propia de la empresa:

> Se busca un socio local, partiendo de una base chiquita para armar una empresa grande. La producción propia de Los Grobo se gerencia a través de la diferentes empresas pequeñas ubicadas en diferentes zonas y asociadas con otras pequeñas empresas (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

En cualquiera de estos dos formatos, Los Grobo establece contratos con los prestadores de los diferentes servicios agrícolas (siembra, cosecha, pulverización, etc.) y con los dueños de las tierras, que por lo general implican arreglos informales, "de palabra" (Artopoulos, 2015, p. 281; Yoguel et al., 2003). Según un estudio de caso realizado por la Universidad de San Andrés, "Entre los participantes de la red existían contratos, a veces informales, que determinaban las condiciones específicas de las partes en la sociedad [...] Los acuerdos informales de palabra reemplazaban los contratos formales en muchas ocasiones" (Cabrini, Hermelo, Forteza, y Kosacoff, 2007, p. 6).

Es decir que se trata de contratos flexibles, no solo porque se renegocian año a año, sino también porque la informalidad permite que los propios términos contractuales sean cambiantes en función de las preferencias de la empresa-núcleo (en este caso, Los Grobo), por ejemplo, en lo que se refiere al momento del pago por los servicios contratados:

> No se firma contrato, se firma la palabra, que cada día que pasa es menos respetada; el contratista prestador de servicios debería tener un contrato. Eso siempre fue así. Se les paga cuando les quede bien, y un contrato diría 'en tiempo y forma' [...]. No hay seguridad jurídica (Entrevista a productor familiar de Carlos Casares, 2013).

[88] Como se explicó en las consideraciones metodológicas, en Carlos Casares fueron entrevistadas 4 personas que ocupan diferentes cargos gerenciales en ese momento (2013). Sin embargo, son citadas de manera indiferenciada de forma de preservar su identidad.

Esta flexibilidad, posibilitada por la desregulación de los contratos accidentales mencionada en el capítulo 4, también permite renegociar anualmente la forma de pago. Por ejemplo, el pago de cánones fijos por la tierra alquilada fue utilizado durante los períodos "buenos", cuando los precios de los *commodities* eran altos y el riesgo, bajo. Esto fue muy usual durante la expansión de la empresa bajo el formato del *pool* de siembra, cuando estuvo dispuesta a asumir mayores riesgos, en especial en regiones donde había una gran competencia por la tierra entre *pools* de siembra que buscaban alquilar para agrandar su escala.

Por el contrario, los arreglos a porcentaje con los dueños de la tierra y/o de la maquinaria comenzaron a ser utilizados en los momentos de rentabilidad baja (por los costos altos y/o por la caída del precio de los *commodities*). Como explica un estudio realizado por la Universidad de Harvard, ya en la década de 1990, Los Grobo Agropecuaria comenzó a pagar a los prestadores de servicios una parte de la producción, y no un honorario fijo (Bell y Scott, 2010, p. 3). De este modo la empresa comparte los riesgos de producción, aunque su capacidad para absorber las pérdidas sea muy superior a la de estos "miembros de la red". Como se verá en el apartado 6. ii., este sistema de pago a porcentaje se hizo más común desde la sequía en Argentina de 2009.

De este modo, el esquema de gestión de activos a partir de contratos flexibles constituye una herramienta que permite "diversificar riesgo con otros actores" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013). En otras palabras, permite transferir parte del riesgo a actores que en general tienen menor capacidad para asumirlos, como los prestadores de servicios.

A veces, los contratistas son también dueños de tierras –son trabajadores con propiedades–, en cuyo caso la articulación con Los Grobo es doble: por un lado, alquilan su tierra a la empresa; por otro, le brindan los servicios necesarios para producir en ellas. El esquema de contrato utilizado separa así el alquiler de la tierra de la contratación de la mano de obra. Como explica Cloquell (2010, p. 192), aquí la separación del productor familiar de sus medios de trabajo llega a niveles paradojales. Gracias a esta configuración, el pequeño rentista se volvió "funcional al modelo de escala, ya que pone su tierra en el mercado y muchas veces se comporta como mano de obra calificada para la realización de las tareas mecanizadas, bajo la modalidad de cuenta-propia" (Cloquell, 2010, p. 186).

Además de proveer su trabajo, y a veces también sus tierras, los contratistas suelen hacerse cargo de la compra y/o la renovación de su parque de maquinarias. En el período analizado aquí, estos actores tendieron a asumir los gastos y los riesgos que implicó el cambio tecnológico que Los Grobo exigía para trabajar con la empresa, en especial la compra de máquinas de siembra directa. Ello fue central para que el modelo de negocios reforzara su carácter "innovador" sin invertir en activos fijos. En efecto, los costos de innovación fueron transferidos a los contratistas, que muchas veces tuvieron que endeudarse para ello.[89] Y además , Los Grobo consigue apropiarse de parte de las rentas tecnológicas[90] derivadas de la innovación. Se trata de un mecanismo de transferencia de ingresos que la empresa ha podido usufructuar en virtud de su escala, y por tanto de conformar una suerte de "mercado único" para los prestadores de servicios en muchas localidades. Asimismo, los prestadores de servicios proporcionaron otro recurso fundamental para la operatoria de la empresa, en particular cuando esta se aventuró en áreas lejanas a su zona de origen: el "conocimiento territorial" (Nichols y Ordoñez, 2003, p. 20) o local. Los propios gerentes de Los Grobo destacan el plus que aportan los prestadores locales: "Lo importante es que estas empresas pequeñas con las que trabajan son locales, es decir que tienen 'conocimiento local' (conocen clientes, los campos, el funcionamiento)" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2003).

[89] Según Barsky y Dávila, entre 1996 y 1999 el crédito bancario para estos actores en el país creció en un 66 %, mientras que para los productores solo lo hizo un 8 % (Barsky y Dávila, 2008, p. 88). De modo general, estos créditos fueron destinados para la renovación tecnológica de los "contratistas de maquinaria". Por cierto, como se vio en el capítulo anterior, las deudas contraídas por los contratistas se volvieron impagables, lo que sometió a mucho de ellos a un "régimen de la deuda" a nivel individual, que los obligó a trabajar cada vez mayor cantidad de hectáreas.

[90] Como explica Ernest Mandel (1976), en el capitalismo tardío se produce una creciente igualación de la productividad media del trabajo. Por lo tanto, el capital se enfrenta a una presión permanente por acelerar la innovación tecnológica y la captación de la renta tecnológica derivada de esa innovación: "Ya que la declinación de otras fuentes de plusganancia conduce de forma inevitable a una caza constante de 'rentas tecnológicas', que solo puede ser obtenida a través de la renovación tecnológica permanente. Las rentas tecnológicas son las plusganancias derivadas de la monopolización del progreso técnico: por ejemplo, de descubrimientos e innovaciones que bajan el precio de costo de las mercancías pero que (al menos en el mediano plazo) no pueden generalizarse a lo largo y ancho de determinada rama de la producción y aplicada por todos los competidores, debido a la propia estructura del capital monopolista: dificultades de ingreso, tamaño de las inversión media, control de patentes, acuerdos de cárteles, y así sucesivamente" (Mandel, 1976, p. 192; la traducción es propia). Las rentas tecnológicas, también presentes en el siglo XIX, en el capitalismo tardío se mantienen durante un plazo más largo dado el alto nivel de centralización de capital y tienen un peso mayor en el conjunto de las plusganancias (Mandel, 1976, p. 103). Para mantener el margen de ganancias, las empresas deben conseguir crear nuevos productos y nuevos procesos productivos, y por lo tanto invertir en investigación y desarrollo (Mandel, 1976, p. 318). Por ello la gran preocupación de las megaempresas, y en particular de Los Grobo, por generar convenios en I + D con todo tipo de instituciones, incluyendo las públicas, en vistas de acelerar la captación de rentas tecnológicas.

A través de estas pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que se incorporan a la "red" de Los Grobo, la empresa amplía su conocimiento y contactos con nuevos actores pasibles de ser integrados a su "red": otros contratistas, dueños de tierra y proveedores de servicios, que muchas veces ya poseían alguna conexión previa entre sí antes de vincularse con la megaempresa. Así, la "red" inicial va tomando lo que Hernández (2009) ha denominado un funcionamiento "reticular", conformando lo que la empresa denomina una "red de redes". Las conexiones pueden ser directas entre actores y la empresa, e indirectas entre esos actores y otros a los que subcontratan (i.e., una empresa de servicios que a su vez contrata a otra para suplir la oferta de un servicio del que no dispone, como la fumigación).

Este modelo tiene en su núcleo organizador a la empresa Los Grobo que, bajo la apariencia de la mera relación contractual entre quien posee un bien o servicio y quien lo demanda, define relaciones asimétricas que le aseguran la transferencia de costos, riesgos y responsabilidades hacia las empresas de menor tamaño que integran la "red". Como explicaba un contratista local, "las grandes empresas, siempre en beneficio propio, nos piden toda la documentación de los empleados [...], en blanco con ART [Aseguradora de Riesgos del Trabajo], etc., pero nunca se hace un contrato que le dé seguridad a los contratistas" (Entrevista a contratista de Carlos Casares, 2013).[91] Es decir que estas obligaciones no son contempladas por los contratos, incluso en los casos en los que efectivamente se firman, sino que recaen en las PyMES contratistas.

En síntesis, el esquema de gestión de activos de terceros permitió que la empresa, al tiempo que lograba disminuir los costos en mano de obra por la multiplicación de prestadores de servicios, expandiera su escala y fortaleciera su diversificación territorial. Así, la cantidad de contratos establecidos por Los Grobo con productores y PyMEs locales aumentó de manera exponencial, para llegar a los 1200 en 2004 (cuando los empleados directos eran solo 180), y las hectáreas controladas superaron las 70 mil (mientras que antes de comenzar a arrendar a fines de los años ochenta solo producía en 4 mil hectáreas).

[91] En esta exigencia de seguridad también puede considerarse la transferencia de los costos ambientales que señala Clapp (2014) en los prestadores de servicios que llevan a cabo las labores agrícolas (y por lo tanto se exponen a peligros ambientales). Como explica Cáceres, la "eficiencia" del modelo productivo del agronegocio "ocurre a expensas de la dilapidación del capital natural y de los costos que internalizan otros actores sociales, ya sea vía acumulación por desposesión o a través de la socialización y el diferimiento temporal de sus externalidades negativas" (Cáceres, 2015, p. 1), entre las que deben considerarse de orden ambientales.

La "red" comercial : estrategia del *one-stop-shop*

Este modelo también implicó una ampliación significativa del plantel de "clientes", que en los discursos de los gerentes son también mencionados de manera indistinta como "miembros de la red". La empresa considera que también "forman parte de la red" aquellos productores con los que establecen contratos de producción en sociedad, además de aquellos otros actores cuyos activos (tierra, capital de inversión, trabajo, servicios) gestionan. En el caso de las producciones en sociedad, el modelo no solo permite compartir riesgos y producir más, sino que también potencia las ventas de la división de insumos de Los Grobo, así como su capacidad de acopio y comercialización de granos.

> La idea es que esa producción que uno siembra o hace en sociedad con el otro lo hace potenciando la venta de insumos de la empresa nuestra porque [se vende insumos] en proporción a los insumos [necesarios] para esa siembra, con lo cual logra vender esos insumos y aumenta el volumen vendido, y a la vez rescata parte de esa "originación"[92] y de esos granos y también aumenta el volumen a comercializar [...] de lo cosechado. Entonces [...] se aumentaba el volumen comercializado de insumos y de granos [...] No son unidades de negocios independientes sino que están relacionadas: la producción de cultivos va a "apalancar"[93] la venta de insumos, y a la producción de granos, y a su vez a la captación de nuevos clientes y de socios para poder alimentar la "red" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

De tal modo, este modelo de negocios, a través de su lógica reticular, articula, potencia y asegura los distintos "negocios" de la empresa: la producción agraria, la comercialización de insumos y granos, el servicio de acopio. Es decir que una "red" productiva se superpone a una "red" comercial, y donde hay responsables técnicos se comienzan a enviar responsables comerciales. El esquema de negocios implica una multiplicación de las ganancias comerciales a partir de la expansión productiva:

> Por esta "red de redes" [...], de proveedores, empieza a conocer productores de la zona, empieza ya a instalarse un comercial en esa zona donde ya tiene un territorio marcado, y empieza a "originar" los granos de esa zona, y todo lo hace a través del negocio de producción, es como que viene atrás aparejado el negocio comercial (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

[92] "Originación" es un término utilizado en la jerga financiera en referencia a los créditos hipotecarios. En este contexto significa "producción".

[93] Nuevamente, otro término proveniente del mundo financiero. En este contexto significa "potenciar".

Para sacar provecho de esta primera forma de "capturar valor en la esfera comercial", Los Grobo compra insumos a precios mayoristas a los grandes proveedores multinacionales,[94] y los utiliza para su propia producción o los revende a los pequeños productores de la "red" (con los que muchas veces produce en sociedad). De esta operación de venta de insumos obtiene una ganancia por la diferencia de precios mayorista/minorista: "Uno cuando empieza a sembrar empieza a desarrollar los proveedores locales, empieza a aumentar el volumen de compra de insumos para la siembra y así obtiene buenas condiciones comerciales" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

La expansión del esquema de gestión de activos de terceros también estuvo acompañada por el crecimiento de la capacidad de acopio de la empresa en plantas propias o alquiladas: "A la primera planta de Casares, se habían agregado una segunda en esa ciudad, otra en Magdala y las alquiladas en Casbas, Álamos y Urdampilleta". A fines del año 2000, la empresa diseñó y construyó "desde cero" una planta de acopio de Guaminí (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 93).[95]

Los Grobo también financia a algunos clientes a través del canje, de manera que el productor retira los insumos, y a cambio debe entregarle parte de su producción. De este modo, el cliente "compromete cierta cantidad de su futura cosecha del año entrante a un precio determinado y con las condiciones establecidas por Los Grobo" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013). A través de este mecanismo se logró "desarrollar el negocio de insumos y *demostrar* que podía *apalancar* al área de acopios" (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 205; el destacado es propio), "negocio" que con los años se iría consolidando.[96]

Ello se traduce en el aumento de su capacidad de acopiar granos, que en una economía sujeta a constantes devaluaciones de la moneda resulta ser una buena reserva de valor y da, además, poder de negociación sobre los momentos y los precios a los que vende el grano acopiado. Es

[94] Solo en la década de 2010 comenzará a producir parte de estos insumos: en Argentina lo hará con la adquisición de Agrofina.

[95] A esta "red" de acopios o "red de originación", como es denominada por la empresa, se agregaron posteriormente otras plantas propias en Madero, Villegas, Pehuajó, Bolívar, Chivilcoy, Monte, San Pedro, Rosario del Tala y Saladillo, además de otras alquiladas (Grupo Los Grobo, 2012, p. 6). Hasta 2012 esta última tuvo como "socio estratégico" a El Tejar, momento en que fue vendida por el *exit* de esa empresa en Argentina.

[96] Si en el 2000 la empresa destinaba un 60 % de los insumos que manejaba a su propia producción, en 2008 este porcentaje se reduciría al 30 %, de manera de destinar el resto a la venta a terceros (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 206).

decir que las ganancias comerciales se multiplican al brindar servicios de almacenaje y acondicionamiento de granos a productores que no disponen de esa infraestructura y por tanto se ven enfrentados a problemas logísticos o de calidad (por ejemplo, los granos están húmedos) cuando quieren exportar por cuenta propia. Depositar el grano en un acopio "hace quedar preso" al cliente (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013), ya que éste pierde poder de decisión sobre la cantidad, el momento y el precio al que se vende su producción al exportador.[97]

La empresa también genera ingresos por diferencias de calidad, es decir que se cobra un servicio al cliente que no necesariamente se hace como se espera. Por ejemplo, si llega mercadería húmeda no necesariamente se seca, sino que se mezcla con otra mercadería que entra seca al acopio: así se ahorra el costo de energía y el costo del servicio de secado se cobra igual (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

Los Grobo no solo obtiene ganancias en la fase de acopio sino también en su carácter de exportador directo. Así, consigue precios superiores a los que normalmente se obtienen cuando se vende a un exportador o a un comisionista. Gracias a los volúmenes de granos que maneja y las ventajas logísticas de la escala cuenta con la posibilidad de elegir en qué puerto vender de acuerdo a los precios que ofrece cada uno en cada momento. Además, el tipo de cambio cuando se exporta directamente es mejor que cuando se lo hace a través de intermediarios.

Las ventajas de exportar directamente permiten vender los granos en el momento más conveniente, se evita el "cuello de botella" que se arma en los puertos luego de cada cosecha, se espera al momento en que sobran camiones y por lo tanto la tarifa baja (ventaja logística). De este modo, la salida de los granos se abarata en relación a lo que se le cobró al productor. Pero, además, el volumen que maneja Los Grobo le permite intervenir en los mercados a término y de futuros, sumando así la posibilidad de obtención de ganancias financieras.

Estas estrategias comerciales están comprendidas en lo que la empresa denomina *one-stop-shop*. Es un modelo de comercialización "para pequeños productores a través del cual podemos proveer [...] una amplia gama de soluciones integrales así como la oportunidad de concentrar en un único proveedor la demanda de todos los productos que necesitan para llevar a cabo sus

[97] En 2008, la introducción de la tecnología de las silobolsas dio a los productores mayor libertad de decisión en este aspecto, si bien pueden resultar costosas.

actividades" (Página oficial del Grupo Los Grobo, 2017d): tales como "insumos, semillas, y soluciones en la logística, la financiación y la gestión de riesgo, lo que genera un vínculo importante con el productor" (Entrevista a alto directivo del Grupo Los Grobo, 2013).

El esquema del *one-stop-shop* es presentado como un modelo de negocios "en la división servicios que satisface todas las necesidades para la concreción del proceso de producción" (Página oficial del Grupo Los Grobo, 2015) y por lo tanto contribuye a la "fidelización del cliente" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013). Esta "fidelización" implica que el "cliente" (productor) deba entregar el grano para pagar los servicios prestados.

En síntesis, a comienzos de este siglo, Los Grobo era una empresa dedicada principalmente a la producción –mediante la gestión de activos de terceros y las sociedades con otros productores– y al acopio en Argentina, actividades que en cada caso representaban un 40 % de sus ingresos, mientras que la venta de insumos le reportaba entre el 10 y el 20 % de los mismos, dependiendo del año.

Cambio de estrategia: profundización del modelo flexible, TICS y *management* en tiempo real

La crisis de 2001 representó grandes oportunidades de crecimiento para la empresa, y también cambios de estrategia. En adelante, la empresa dejó de invertir en la compra de tierras, como había hecho el padre de Gustavo y fundador de Los Grobo Agropecuaria, para profundizar la estrategia de arrendamientos y de tercerización de actividades, además de introducir nuevas herramientas financieras y la profundizar la integración vertical. El aumento de la superficie operada mediante el alquiler de campos cada vez más alejados de la oficina central, ubicada en la ciudad Carlos Casares, fue acompañado de dos procesos.

Por un lado, el inicio de un proceso de corporativización y profesionalización de la estructura de la empresa. En ese año 2001, Gustavo Grobocopatel había tomado las riendas del negocio para conformar el Grupo Los Grobo, cuya estructura societaria contará desde entonces con "accionistas, un directorio y un área gerencial" (Entrevista al presidente del Grupo Los Grobo, citado en Hernández, 2009, p. 48). Los Grobo Agropecuaria se conservó como una de las empresas del grupo, en este caso dedicada específicamente a la producción de granos. El *management* de la empresa se independizó de los vínculos familiares y la familia fundadora

comenzó a delegar cada vez más tareas y decisiones en los gerentes. El Grupo comenzó desde entonces certificar las normas de calidad ISO 9000, fue la primera en el sector agropecuario en hacerlo.

Por otro lado, por la expansión territorial, y también por el crecimiento de la estructura corporativa, la utilización de las tecnologías de comunicación (TICS) fue central. Estas nuevas tecnologías permitían, ante todo, mejorar el control sobre la tierra en producción, cuya cantidad estaba en pleno aumento, y como se vio, distribuida en diferentes regiones del país. Esta tarea de "control" a la que los gerentes y directores de Los Grobo suelen denominar "gestión del negocio", es un aspecto esencial del esquema de gestión de activos de terceros a gran escala:

> Antes regionalmente era mucho más acotado. Todo empezó a crecer [...] con lo cual es todo un tema de automatizar el control, y no depender de las personas [...] Eso también es un costo y un desafío, porque ¿cómo mantenerte flexible mientras controlás? Ése es el desafío [...] Y también para saber, al haber mucho volumen y poco tiempo, los movimientos son tan grandes, llevar la gestión de eso, capaz que en una semana vos perdiste gestión, controlar… la palabra no es controlar sino gestionar la información, vos perdiste esa gestión y se te dio vuelta el negocio de un momento a otro. Entonces estamos trabajando en muchos indicadores, software, donde poder ver y tirar los reportes al instante de lo que está pasando en diferentes negocios (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

Este control o "gestión" fue logrado en gran medida gracias a Grobosoft, software desarrollado por la empresa en el año 1995, y al que los responsables técnicos tuvieron que adaptarse y contribuir proporcionando información de terreno.[98] Con los años, este software fue integrándose a otros sistemas de información centralizados: CRM, ERP, Softcereal, BPM, GIS, y otras herramientas de inteligencia de negocios (Artopoulos, 2015, p. 304).[99]

---

[98] Los Grobo también desarrolló un sistema que diariamente envía mensajes por celular a los productores de su red comercial informando sobre los precios del mercado. No obstante, además de disponer de la información es importante analizarla correctamente. Si los exportadores son los que mejor logran informarse sobre las variables del mercado, ya que consiguen datos a través de asesores o de exportadores que participan en la Bolsa de Chicago, también son quienes realizan los mejores análisis. Las empresas grandes que, a diferencia de Los Grobo, no realizan exportaciones o no poseen conexiones directas con los exportadores, terminan por contratar *brokers* (agentes, corredores) de Estados Unidos como asesores. Los gastos que ello implica nunca podrían ser absorbidos por empresas medianas o pequeñas.

[99] El CRM (Costumer Relationship Management) es un sistema de relacionamiento con los clientes o "miembros de la red". El ERP (por sus siglas en inglés) es un software de Planificación de los Recursos Empresariales que consiste en un sistema de programas integrados que dan soporte a las principales actividades organizacionales de la empresa: producción, administración, logística, ventas, finanzas, recursos humanos (Grupo Los Grobo, 2010a); está "orientado al acopio y comercialización de granos que incorpora adicionalmente la gestión administrativa/contable brindando una solución integral a cada unidad de negocio y servicios de la compañía", a lo que también contribuye

Asimismo, las TICS dieron mayor agudeza a las decisiones agronómicas de Los Grobo, pero también mayor poder de negociación para

> buscar campos, evaluar riesgos y la factibilidad económica del posible contrato, estimar la producción futura y negociar los alquileres.
> Tanto en la gestión diaria de las operaciones como en los meses de noviembre y diciembre, cuando se deciden los contratos de alquiler para la siguiente campaña, la utilización de las TICs eran fundamentales y cada año que corrió fueron más necesarias. El sistema de información en línea, desarrollado internamente e implementado en 1998, proveía la información a la administración de Los Grobo en sus oficinas centrales de Carlos Casares, lo que le permitía al coordinador técnico de producción disponer de toda la información para tomar decisiones sobre la definición de las pautas de negociación para los contratos de alquiler y lineamientos para el manejo de cultivos (Artopoulos, 2015, p. 303).

El sistema de GPS fue implementado en 2001. Esta herramienta aumentó la precisión en las tareas agrícolas. Un año más tarde, el grupo también comenzó a utilizar modelos de simulación agronómica (MSA), que cumplen con los objetivos agronómicos y de negociación, y contribuyen a la gestión del riesgo:

> utilizaban modelos de simulación agronómica para cuantificar el riesgo del portafolio de zonas, cultivos y manejos y asistir en la toma de decisiones técnicas y económicas. Estos modelos predecían la producción de los campos en la siguiente campaña de manera que permitía establecer de manera rápida y más objetiva si los valores del alquiler de los campos en diferentes zonas eran razonables o no. Para la construcción de estos modelos se investigó en forma colaborativa con la Universidad de Buenos Aires. Para que estos análisis fueran posibles era necesario que los Responsables Técnicos reportaran a la oficina central información completa del manejo de los lotes. Esta información se recopilaba y se utilizaba para mejorar las decisiones de manejo en futuras campañas (Artopoulos, 2015, p. 304).

En síntesis, la utilización de estas herramientas tecnológicas permitió a la empresa desarrollar una "agricultura de precisión" que mejoró el control del riesgo productivo. Esto vino a

---

el sistema de gestión empresarial Softcereal y el Administrador de Procesos de Negocios (BMP, por sus siglas en inglés). La empresa también es pionera en la utilización del Sistema de Información Geográfico (GIS, por sus siglas en inglés), así como de herramientas que negocios como PECTRA BPM –que "busca mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que son modelados, automatizados, integrados, monitorizados y optimizados de forma continua", herramientas de "gestión del capital humano, liquidación de sueldos y gestión de tiempos" (RH Pro), además de otros como Intellisoft (para la gestión de compra-venta para operaciones de corretaje en el Mercado a Término de Buenos Aires y de Chicago) u Oracle Discoverer, una "herramienta de análisis y consulta de informes" integrada a la herramienta de inteligencia de negocios QlikView, que utiliza cuadros de mando (*dashboards*). Además, posee su propia Intranet, utilizada especialmente por los grupos de trabajo, y la Web 2.0 y Web X, que facilitan la "interconexión entre los miembros de la red" (Grupo Los Grobo, 2010b).

complementar el control del riesgo logrado a través de la doble diversificación, además de la utilización de ciertas herramientas financieras, como la contratación de seguros agrícolas. Como se verá en el capítulo 6, las estrategias de manejo del riesgo se fueron complejizando en función de la expansión territorial de la empresa.

Multiplicación de prácticas financieras

En este período también se fortaleció la actividad financiera de la empresa, que se convirtió en una de las más activas en el Mercado a Término de Buenos Aires:

> Un fuerte trabajo sobre las coberturas para disminuir el riesgo de precios y del clima, tanto para la producción propia como para los productores que trabajan con ellos. A partir de un acuerdo con la empresa Nóvitas, se han convertido en uno de los líderes del Mercado a Término (MAT) y giran con papeles hasta cuatro veces el volumen físico de la producción, cuando en el país el de papeles es sólo del 30 por ciento del total, aproximadamente (Palermo, 2000).

Al tratar con compradores internacionales de manera directa, el Grupo Los Grobo puede hacer "negocios financieros para ganar en tasas" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013). A diferencia de otras empresas más pequeñas, puede financiarse a través de *warrants*[100] directamente con el comprador, con quien acuerda el pago de la producción aun cuando esta todavía no haya sido entregada. Esto se traduce en un aumento de "la caja" (*cash flow* o dinero disponible) de la empresa, mientras que el grano es acopiado en una planta y entregado más adelante. De este modo, no se necesita entregar la mercadería para cobrar, pero se dispone del dinero. Otra práctica común es la de conservar la producción sin fijar su precio, que se establece

[100] Según la Bolsa de Comercio de Rosario, el *warrant* es "un título mobiliario, una garantía real, que mediante la inmovilización de un stock permite a una empresa obtener fondos" y así "aprovechar existencias de activo para obtener financiamiento a tasas convenientes […] dando en garantía inventarios (materia prima, mercadería semi-elaborada o producto terminado) que quedarán depositadas y custodiadas en almacenes especiales" (Collatti, 2010, p. 1). Este instrumento "acredita la titularidad de la acreencia y, una vez negociado, establece la garantía y el privilegio del prestamista sobre los bienes depositados", y se complementa con un certificado de depósito, que "acredita la titularidad de la mercadería" (Collatti, 2010, p. 3). Para quienes se financian, los *warrants* "permiten acceder a mejores condiciones de financiación […] requieren menores costos de financiación que presentando otras garantías, posee costos proporcionales según volumen y plazos de la operación y, sobre todo, en relación a la localización del depósito de la mercadería y facilitan la comercialización, permitiendo escapar a los bajos precios de las mercaderías existentes en épocas de cosechas a los que se someten los productores, debido a la estacionalidad propia de las commodities". Según la autora, aun en la década de 2010 esta herramienta seguía siendo subutilizada por la mayoría de los productores agropecuarios "por imposibilidades jurídico-económicas o por desconocimiento del mismo" (Collatti, 2010, p. 9).

en el futuro, a cambio de financiamiento de parte del comprador, con quien acuerda la tasa de dicho financiamiento y el momento de la entrega del grano. El Grupo Los Grobo realizaba este tipo de prácticas a través del Mercado a Término de Buenos Aires (MTBA).

Además, el Grupo Los Grobo había comenzado a participar de manera temprana en el mercado de futuros de Chicago, a fines de los años 1990. Según un gerente del Grupo Los Grobo, "el mercado de futuros comercializa granos que todavía no están cosechados que no necesariamente compromete el grano físico, es como comprar y vender una acción a diferentes cotizaciones, es especulativo" (Entrevista a gerente del Grupo Los Grobo, 2013). Poco después, la empresa incorporó otras herramientas financieras:

> Durante los últimos cinco años hemos mejorado mucho porque conocimos mejores herramientas. Al principio la cobertura se realizaba sólo con ventas forward, luego incorporamos las opciones con las estrategias sintéticas, más adelante los spread de opciones y los diferenciales con Chicago o Kansas.[101] A partir de nuestra visita a Iowa State University en 1999 entendimos el concepto de Portafolio de Riesgo e integramos más las coberturas sistémicamente (Nichols y Ordoñez, 2003, p. 26; citado en Gras y Hernández, 2013b, p. 34).

También la constitución de fideicomisos agropecuarios se volvió una práctica corriente en la estrategia empresarial para atraer inversores no agrarios: en 2004, de las 71 mil hectáreas que la empresa llegó a sembrar en el país, el 80 % se producían a través de fideicomisos.[102] Según uno de los entrevistados, los primeros inversores pertenecían a la comunidad judía: "Gustavo, al hacer un fideicomiso logró crecer, aunque a la colectividad judía de Buenos Aires que invertía en ese proyecto no le fue tan bien" (Entrevista a contratista de Carlos Casares, 2013).

Otra iniciativa similar, que incorporaba a pequeños inversores, fue "Canquega", un "fondo cerrado de inversión en siembra" (A. Grobocopatel, 2009) creado en la campaña 2003/04. "Canquega (capaz nomás que ganamos), [es] una suerte de fondo de inversión de los mismos

[101] Las estrategias sintéticas de opciones son combinaciones originales de herramientas financieras. Las opciones *spread* u opciones sobre diferenciales consisten en "opciones con variaciones sobre tipo de subyacente, constituidas por un diferencial entre dos parámetros. Su resultado a la fecha de vencimiento, vendrá dado por la diferencia de rentabilidad, precios, tipos o cualquier otro parámetro entre dos activos (bonos, acciones, fondos, 'swaps' o índices)" (García Machado, Sancha Dionisio, Tejero Rioja, y Toscano Pardo, 2000, p. viii). Estas opciones son denominadas por los autores "exóticas" o "de segunda generación" para distinguirlas de las opciones tradicionales, y buscan "ajustarse de forma más adecuada a las cambiantes situaciones de los mercados de capitales" (García Machado et al., 2000, p. i).

[102] Como se verá en el capítulo 6, entre 2005 y 2008 esta estrategia se profundizará con la realización de fideicomisos financieros.

miembros de la organización, para participar del negocio agrícola" (El Nuevo Agro, 2010). Tanto los fideicomisos como "Canquega" son ejemplos de figuras asociativas en los que los miembros participan en calidad de accionistas.

Cuando la crisis del 2001 terminó de desbaratar los mecanismos tradicionales de financiamiento a los productores agropecuarios (fuera por parte de bancos públicos, o de cooperativas, las instituciones a las que usualmente estos recurrían), el Grupo puso en juego un aceitado conjunto de servicios financieros a su modelo de negocios (otorgamiento de créditos y venta de coberturas de mercado) basados en el conocimiento del funcionamiento financiero de los mercados de *commodities*. Ese año fundó Chain Services, una corredora de granos y oleaginosas cuya misión es detectar oportunidades de negocios, la oferta de servicios de asesoría para la comercialización de la cosecha, la cobertura de precios (mediante la operación en los mercados de futuros y opciones) y la administración de canjes. El modelo *one-stop-shop* mencionado antes comprende desde entonces la venta de servicios financieros a los "miembros de la red" que articula el Grupo a través de Chain Services.

La dimensión financiera del esquema de gestión de activos de terceros se vio profundizada por la creación, en 2004, de una Sociedad de Garantía Recíproca (S.G.R.). A través de esta sociedad, el Grupo financia a las PyMEs que forman parte de su "red", en especial a los prestadores de servicios, al punto de que puede afirmarse que varias de estas empresas fueron creadas gracias a ese financiamiento. La S.G.R. busca oportunidades de captar capital y ofrecerlo en préstamo a los proveedores de servicios, y actúa como intermediario (ofreciendo garantías) entre los bancos y estas empresas más pequeñas que, dado su tamaño, tienen más dificultades para obtener créditos por sus propios medios.

El objetivo es que los prestadores de servicios y productores que participan de la "red" y "que no tienen oportunidades de negocios" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013) puedan acceder a un crédito para la compra de insumos o para la "modernización" de maquinaria según las necesidades tecnológicas de Los Grobo, en el caso de los contratistas de maquinaria.

De este modo, la megaempresa regula en gran medida el financiamiento a los contratistas que integran la "red", y se asegura su actualización tecnológica sin necesidad de utilizar su propio

capital. Esto podría denominarse "tercerización tecnológica", que permite la captación de rentas tecnológicas ya mencionada:

> Si hay un proveedor que necesita 100 mil pesos mañana para cambiar su máquina, si va a un banco a pedir 100 mil pesos quizá no tiene las garantías necesarias que te va a pedir un banco, es un proceso que lleva tiempo juntar la documentación, y directamente viene acá a Los Grobo, a la S.G.R., y lo que hacemos nosotros acá es evaluamos la carpeta del cliente, lo que trabaja, lo que hace, y cambiando, descontando un cheque, por ejemplo, una tasa del 15 % en pesos, accede a esa plata en dos días y a valores accesibles, y tiene capacidad de seguir en el trabajo y está renovándose en tecnología. La S.G.R. trabaja con convenios, con leasing, con bancos, y empresas productoras de maquinaria [...], y se arman convenios donde nosotros ofrecemos servicios para renovar maquinaria y fomentar también la producción (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

Dado que los aportes que recibe la SGR se desgravan impositivamente,[103] suele resultar una inversión atractiva para capitales financieros, por lo general extra-agrarios. Además de sus propios aportes, Los Grobo convoca a "socios protectores" ajenos a la compañía para ofrecerles la S.G.R. como una oportunidad de inversión: "Para el socio protector el beneficio es la desgravación impositiva, se le cobra una comisión por el ingreso al fondo, y para el productor la ventaja es acceder a financiamiento preferencial a través de bancos, de entidades financieras" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013). Los aportes de la empresa y de los inversores avalan durante dos años las operaciones de crédito para las PyMEs que trabajan para la empresa. Para ello, deben inmovilizar su capital durante ese período, y en caso de que algún productor o contratista no pague su crédito se lo cubre con ese dinero.

Este instrumento efectivamente facilita el crédito al que las PyMEs no pueden acceder directamente a través de los bancos, y además ofrece tasas de interés bajas en pesos. Pero según los dueños de una de las PyMEs que participa de la S.G.R., este dispositivo constituye ante todo un "negocio financiero" de Los Grobo, ya que si bien les ofrecen una tasa igual o inferior a la de un banco público, la megaempresa toma créditos internacionales a tasa LIBOR (London Inter Bank Offered Rate) –menor a las tasas locales–, lo que le permite hacer diferencias financieras no menores entre la tasa a la que toma crédito y la tasa a la que lo

[103] Según el artículo 79 de la ley 24.467, las Sociedades de Garantía Recíproca gozan de: "a) Exención en el impuesto a las ganancias, Ley de Impuesto a las Ganancias (texto ordenado 1997) y sus modificaciones, por las utilidades que generen; b) Exención en el impuesto al valor agregado, Ley de Impuesto al Valor Agregado (texto ordenado 1997) y sus modificaciones, de toda la operatoria que se desarrolle con motivo de los mismos" (Congreso de la Nación Argentina, 1995).

ofrece. En este aspecto, la megaempresa se comporta como una institución financiera, ya que provee servicios financieros con bajos costos y riesgos (Miller y Jones, 2010, p. 3). Así, las posibilidades de captación de ganancias productivas y comerciales que ofrece la expansión de la "red" de Los Grobo gracias al financiamiento de los eslabones menores de la cadena de valor a través de la S.G.R. se complementan con el retorno financiero por los préstamos otorgados y las comisiones que cobran a los "socios protectores". Es decir que la S.G.R. imprime al modelo de negocios un claro carácter financiero, ya que realiza actividades propias de los bancos internacionales en otras regiones del Sur Global.[104]

Según los gerentes de Los Grobo Agropecuaria, la S.G.R. direcciona la cartera como le parece conveniente. Para ello evalúa las alternativas de financiamiento (en la Bolsa, en bancos, etc.), y ofrece al productor diferentes tipos de productos, principalmente financiamiento a corto plazo (financiación de insumos y adelantos financieros) o financiamiento de maquinaria agrícola, más a largo plazo.

A cambio, la PyME financiada por la S.G.R. debe entregarle a Los Grobo parte de la cosecha, hecho que retroalimenta las ventajas comerciales de la empresa y le asegura la entrada de granos a sus plantas de acopio. Como explica una empresa de siembra en campos arrendados (300 hectáreas) y de comercialización minorista de insumos que participa de la S.G.R., "si el año que viene no entregás la producción te ponen último en la lista" para el otorgamiento de créditos (Entrevista a PyME de Carlos Casares, 2013). De esta forma, la megaempresa también se asegura la cobranza, lo que disminuye el riesgo de crédito: "yo te financio por este lado, entregale el grano a Los Grobo" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013). Junto a las formas flexibles del pago de alquileres (canon fijo o porcentaje de la cosecha) señaladas en el apartado anterior, esto permite lo que puede llamarse un "manejo integral del riesgo".

Asimismo, la operatoria que consiste en vender insumos a los productores al tiempo que se les consigue financiamiento a través de la S.G.R. aumenta, una vez más, el volumen de comercialización de estos productos: "esa plata va al productor, y el productor la paga a Los Grobo" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013). El productor "miembro de la red" se convierte por lo tanto en un cliente "fidelizado" o, en otras palabras, cautivo:

[104] Para el caso del continente africano, véase Ducastel y Anseeuw (2011).

> La idea era una herramienta que sea diferencial con otro competidor, que permita financiar, pero a la vez fidelizarlo y tratar de venderle más insumos, ya sea a través de los cheques de contado, o de crédito a través de bancos, la idea es también nosotros brindar la operatoria, y cobrar la operatoria (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

En síntesis, la S.G.R. se constituye en un dispositivo financiarizado que contribuye al acaparamiento de la producción y potencia la captación de ganancias comerciales, además de financieras. Además, habilita un control crediticio sobre los "integrantes de la red" en términos de su capacidad de pago, pero también de sus posibilidades de renovación de la maquinaria con la que realizan trabajos para Los Grobo, en el caso de los contratistas, y en términos de productividad y rentabilidad, en el caso de los productores a quienes financian. Con el crecimiento y los posteriores avances en la informatización de la empresa, este control se fue haciendo más estricto (véase apartado 6. vi. a).

La crisis del 2001 también proporcionó posibilidades de consolidar la integración vertical del Grupo a través del fortalecimiento de la actividad agroindustrial. Ese año adquirió empresas en quiebra como el Molino de Bahía Blanca, que había dejado de funcionar en 1999, y sobre la que fundó Los Grobo Inversora, primer paso hacia la industrialización del trigo y la comercialización de harinas. La producción de este *commodity* estará desde entonces destinada al molino propio para la exportación y consumo local.[105]

A lo largo de su trayectoria, la integración vertical de Los Grobo siguió profundizándose con la incorporación de otros molinos (compra de Molinos Cánepa en 2005), nuevos acopios (compra UPJ en 2007), y fábrica de pastas (inauguración de Pastasole en 2012).[106] Se trata de una estrategia tradicional para la captación de ganancias, ya que elimina los costos de transacción que implica la contratación de proveedores y de clientes externos. La empresa procesa y vende el grano que ella misma acopia y cultiva, es decir que logra ser su propio cliente para cada una

[105] También comenzó a producir algunas especialidades, como girasol alto oleico que desde 2002 exporta a España (Nichols y Ordoñez, 2003, p. 7), pero solo en la campaña 2015/2016 avanzaría en este tipo de producciones, en particular de garbanzos, maní, porotos, arvejas amarillas, arvejas verdes y girasol confitero (ON24, 2016).

[106] En Argentina, la empresa también incursionó en la industria avícola (compra de Avex en 2007), de agroquímicos (compra la planta de insumos sanitarios Agrofina en 2013), además de su participación en la empresa de biotecnología (Bioceres) y su interés por la tecnología aeroespacial aplicada al sector agropecuario con la fundación de Frontec en 2015, estas últimas dos actividades en asociación con instituciones estatales. En 2017, el Grupo vendió al INVAP, la empresa estatal con la que se asoció para crear Frontec, el 50 % de su participación accionaria en esa empresa (El Cronista, 2017).

de las actividades que va integrando: por ejemplo, Molinos Cánepa le vende el trigo a Pastasole (Entrevista a empleada de Molinos Cánepa, 2013).

La integración también permite disminuir los riesgos, puesto que la empresa puede reacomodarse eligiendo la actividad más redituable en cada momento en función del riesgo que se quiera tomar y de la rentabilidad esperada, y así

> bajar riesgo a nivel compañía con la actividad que mayor riesgo tiene, y agrandar las otras unidades de negocios [...] Cualquier problema que tengas en cualquiera de las unidades, el resultado siempre va a estar más o menos estable [...] pueden compensarse unas con otras (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

5. i. b) Utopía empresarial, utopía social: la construcción discursiva de la "red" como un modelo de "ganar-ganar"

Nuestra frase es "juntos agregamos valor"

(Entrevista a alto directivo del Grupo Los Grobo, 2013)

Como anuncié en la Introducción, considero que la gestión de activos de terceros –modalidad que otras empresas también desplegaron con mayor o menor alcance– estuvo en el centro de un modelo de negocios de mayor complejidad que logró cierta estabilidad en el tiempo. Me refiero al modelo de la "empresa en red", caracterizado por su extrema flexibilidad, y del cual Los Grobo constituye un caso paradigmático.

Aquí surgen una serie de preguntas que aluden a los elementos simbólicos que hicieron posible la estabilización en el tiempo de este modelo de empresa, que como vimos, descansa en una densa trama de relaciones sociales. ¿Cuáles son las prácticas que logran la adhesión de los individuos, tanto empleados directos e indirectos como "clientes", al proyecto empresarial? ¿Qué tipo de discursos convierten a una forma de organizar el trabajo y la producción propia de un momento específico del agro argentino en una "red" entendida como forma deseable de empresa? ¿Cómo se logra traducir el modelo de funcionamiento de la empresa como una imagen también deseable de sociedad?

Como resalta De La Garza Toledo (2000b, p. 160), "la empresa totalmente flexible no puede funcionar, porque para que la producción transcurra con eficiencia es indispensable una negociación del orden con los trabajadores". En el mismo sentido, Novick afirma que las "nuevas fuentes de productividad –para ser genuinas y de largo plazo– requieren modos de coordinación racionales basados en el establecimiento de consensos sobre la manera de entender la producción, la calidad, los niveles de incertidumbre, los tiempos de entrega" (Novick, 2000, pp. 137–138).

En otras palabras, se debe estudiar la construcción de consentimiento al interior del proceso productivo para comprender la forma en que se organiza el trabajo de manera hegemónica –en contraposición a la despótica– (Burawoy, 2015). Por ello, en lo que sigue me propongo entender

las prácticas discursivas de legitimación de la acumulación flexible que propone este modelo empresarial. Es decir que pretendo comprender la construcción del compromiso sobre el modelo de negocios en "red" desplegado por Los Grobo entre los actores involucrados.

Dado que me intereso por los efectos concentradores y las transformaciones en el ámbito del trabajo que produce el llamado "modelo en red", en este apartado me refiero a la construcción discursiva de la "red" como un dispositivo productivo dotado de legitimidad, y el lugar que ocupan los prestadores de servicios y los propietarios de tierra que producen en sociedad con Los Grobo en este discurso. Para ello, analizo los enunciados sobre la "red" formulados por altos directivos y gerentes de Los Grobo, además de otros empleados permanentes de algunas de las diferentes empresas que lo componen y que están radicadas en la provincia de Buenos Aires. A ello añado la información relevada de la presentación institucional del grupo con el fin de comenzar una descripción de la "red" a partir de la visión de la propia empresa.

La página Web del Grupo Los Grobo proclama: "el tejido de redes tanto al interior de la compañía como hacia el exterior ha sido crucial para nuestro éxito" (Página oficial del Grupo Los Grobo, 2017a). Como se vio hasta aquí, se considera que tanto propietarios de tierra con los que produce en sociedad, empresas de servicios de transporte, almacenaje, comercialización agrícola, venta de insumos y tecnología, empresas de molienda, y empresas de consultoría y asesoramiento técnico, además de los contratistas de maquinaria o de producción son "miembros de la red".

En el centro de las prácticas discursivas del Grupo se encuentra la referencia constante a una suerte de situación "*win-win*" o "ganar-ganar" que generaría, según la empresa, el "modelo en red". Así lo sostiene la presentación institucional del Grupo en su página Web: "Fomentamos situaciones ganar-ganar en las que todas las partes estén conformes con el resultado", "relaciones [...] donde nuestros Socios comprueban los beneficios de un vínculo ganar-ganar" (Página oficial del Grupo Los Grobo, 2017c).

Entre los beneficios de la "empresa en red", el presidente del Grupo menciona que permite "generar opciones ganar-ganar: negocios para que todos ganen", así como "Consenso entre diferentes grupos de interés" (A. Grobocopatel, 2009, p. 11). Es decir que este tipo de vínculo, al

ser presentado como “beneficioso para todos”, contribuye a generar compromisos al interior de la “red”, y adhesión al modelo por parte de actores desiguales.

Este discurso busca la adhesión de los prestadores de servicios a los proyectos de Los Grobo. Debe recordarse que el propio Grupo contribuyó a conformar muchas de las empresas contratistas que trabajan para él a través del financiamiento otorgado para adquirir y/o renovar maquinaria. A cambio, los actores suelen comprometer su producción o su fuerza de trabajo para devolver los préstamos. Por lo tanto, su “ingreso en la red” suele implicar endeudamiento, además de una fuerte especialización productiva, ya que compran maquinarias muy costosas para realizar una menor diversidad de tareas en extensiones más grandes de tierra. Como explica el propio Grobocopatel, la tercerización “permite aumentar la especialización” (G. Grobocopatel, 2014a, p. 10). Ambos factores los vuelven dependientes de la megaempresa.

La referencia a la empresa como “nudo de contratos” también se utilizan al hablar de las siembras en sociedad:

> Entonces era como una relación ganar-ganar porque se le aportaban cosas al cliente, se sostenía o se aumentaba la fidelización del cliente, y se aumentaba el volumen comercializado de insumos y de granos (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

El discurso del Grupo Los Grobo sobre su “red” se encuentra además asociado a la capacidad de “generar valor compartido”. La página del Grupo afirma: “no es un negocio en particular, sino el hecho de trabajar juntos en red en un proceso que genera valor para todos [...] Estamos convencidos de que una compañía no puede triunfar si no comparte valor con otros” (Página oficial de Los Grobo, 2017).

“Valor”, si bien suele resultar un vocablo ambiguo en estos discursos, normalmente está vinculado con el beneficio económico. Esta generación de “valor” –de ganancias– a través de la “red” produciría entonces una sinergia: “Un desempeño coordinado a lo largo de la cadena de valor [...] permite una sinergia operativa entre las empresas, la reducción del potencial de volatilidad del *cash flow* y un incremento de la flexibilidad” (Página oficial de Los Grobo, 2017). La sinergia consiste en una “acción coordinada de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de efectos individuales” (RAE, 2017), y en este caso la megaempresa sería la única capaz de realizar ese desempeño coordinado de manera de generar “valor para todos”.

Según este discurso, las relaciones entre los actores “en red” están basadas en la confianza, son mutuamente beneficiosas y se dan siempre en un pie de igualdad. Como anuncia la página Web de la empresa: “Nos caracterizamos por entablar relaciones de largo plazo, basadas en la confianza” (Página oficial del Grupo Los Grobo).

Estas ideas se hacen eco de los teóricos del *management*, para quienes el enraizamiento de las actividades económicas en redes sociales produce valor en sí mismo (Büchel y Raub, 2002). Para Uzzi (1996, 1997), por ejemplo, esta producción de valor se realiza a través de tres mecanismos: la confianza, una aceitada transferencia de información, y la solución colectiva de problemas. Esos mecanismos pueden ser separados analíticamente, aunque no en la práctica, ya que es la confianza entre las partes a la hora de realizar el intercambio la que las incentivaría a compartir información privada y le daría, a su vez, credibilidad a esta información. Asimismo, una aceitada trasferencia de información permitiría la coordinación y la solución de problemas de manera conjunta.

En el caso de Los Grobo, las prácticas de manejo del personal fueron muy importantes en la generación de esta confianza entre los empleados directos de la empresa. Estas prácticas están comprendidas dentro de lo que la empresa denomina “gestión de talentos”, sector anteriormente llamado Recursos Humanos (RRHH). Ellas están basadas en una gestión de las emociones o *management* emocional, el *coaching*, la insistencia en el trabajo en equipo, la capacitación constante de los empleados (Zalazar y Sosa Varrotti, s/f). Todos estos elementos promueven la adhesión de los individuos al proyecto empresarial a través de técnicas de motivación y de liderazgo (Zalazar, s/f), y son entendidas como parte del proceso de “profesionalización” de la empresa.

Como resaltan Boltanski y Chiapello, la literatura del *management* de los años 1990 comenzó a mostrar una preocupación permanente por movilizar y motivar al personal, sobre todo a los cargos jerárquicos, de modo de “darle sentido a la empresa” (2016, p. 107). Para llevar adelante esta tarea la empresa contrató, entre 2002 y 2003, a un consultor en *management* y *marketing*, un psicólogo experto en cambio organizacional, un psicólogo social, y a consultor de la empresa

Rizobacter.[107] Estos analistas organizacionales y consultores externos utilizan técnicas de *coaching* para "motivar" a los empleados y generar dinámicas de "trabajo en equipo" con el objetivo de mejorar la *performance* de los empleados. La tarea del *coach* es desarrollar las competencias y el potencial de los individuos (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 133).

Como se explica en Zalazar y Sosa Varrotti (s/f), el *coaching* procura lograr una mejora en el rendimiento humano a través de la transformación de conductas con el fin último de aumentar la productividad de las organizaciones, a la vez que logra resolver conflictos y generar consentimiento al interior de las empresas. Dos de los profesionales contratados por Los Grobo son importantes difusores de esta técnica en el ámbito empresarial y académico. En palabras de uno de ellos,

> El Coaching es un proceso continuo de aprendizaje que tiene por objeto mejorar la efectividad de una persona en su rol, optimizando la capacidad aplicada en las tareas asignadas. Para ello, se propone desarrollar habilidades y confianza en las personas a través de la experiencia práctica guiada y la retroalimentación (feedback) continua. La capacidad que una persona logra aplicar en su rol es una función de la capacidad potencial que posee actualmente, los conocimientos y habilidades adquiridos, la valoración de la tarea a realizar y la ausencia de factores temperamentales negativos que afecten su desempeño. El proceso de Coaching busca incrementar la capacidad aplicada actuando sobre los conocimientos y habilidades y sobre la valoración de la tarea (Karpf, s/f, citado en Alonzo y Quindimil, s. f., p. 3).

A esto también contribuyen herramientas de evaluación de desempeño donde se mide la *performance* de los empleados, así como el grado de comunicación con sus superiores, entre otras variables que permiten aumentar la capacidad de cooperación al interior de los "grupos de trabajo". En resumen, "el *coaching* tiene como objetivo incrementar la explotación intensiva (mayor eficiencia) y extensiva de la fuerza de trabajo (extensión voluntaria de la jornada laboral) de un modo hegemónico" (Zalazar y Sosa Varrotti, s/f).

El propósito de estas técnicas es que los sujetos sean críticos de sí mismos, responsables por sus actos, abiertos al cambio y a mejorar su comportamiento, con un énfasis en la "positividad". Se incentiva, a través de juegos interactivos, videos, audios y otras técnicas de comportamiento,

[107] Este último consultor también enseña en el "Programa de Formación en Coaching" del Programa de Agronegocios de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, de cuya "red institucional" forma parte Los Grobo. Además, es uno de los *trainers* (entrenadores) que aplican la metodología "*The Human Element*", creada por Will Schutz y enseñada en la asociación que lleva su nombre, en Estados Unidos.

que las personas “alineen su sentido con el sentido de la empresa”, y pongan su trabajo cotidiano en función del éxito personal y corporativo (Zalazar y Sosa Varrotti, s/f).

El foco está puesto en la transformación a nivel individual, ya que los sujetos deben mejorar sus capacidades para trabajar en equipo. El trabajo en equipo es, en efecto, central en la generación de un compromiso de gobierno de la empresa. La página oficial de Los Grobo afirma en esa línea: “Somos un equipo de personas trabajando juntas, y en nuestra experiencia el trabajo en equipo es la mejor manera de resolver los problemas” (Página oficial del Grupo Los Grobo, 2013).

Se busca que el comportamiento individual de los empleados entre en convergencia con la “cultura de la empresa”, llevada a la práctica por los equipos de trabajo, para lo que es necesaria una “trasformación subjetiva” (Zalazar, s/f). Esta cultura está explicitada en los “valores”, la “visión” y la “misión” de la organización.

Siguiendo a MacVicar y Throne (1992), la cultura de una compañía es “una cosa sutil. Es un conjunto de valores compartidos por los empleados de la compañía, que surgen de la filosofía de los *managers*”. Por lo tanto, estos *managers* deben ser capaces de definir y comunicar estos valores para que “los empleados se muevan en la misma dirección cuando surgen problemas o cambian las condiciones” (MacVicar y Throne, 1992, p. 94-95; la traducción es propia).

Entre los elementos que definen la “misión” de Los Grobo, en su página oficial se menciona “ser elegidos por los inversores del mundo” y, entre los “valores”, la “Pasión por hacer. Inteligencia para darnos cuenta. Generosidad para compartir”. La “visión” está compuesta por elementos como el trabajo en equipo –pero también el trabajo autónomo, deslocalizado y flexible las redes–, la tecnología, la información, el *empowerment* (empoderamiento) de las personas comprometidas con la sociedad:

> Trabajadores del Conocimiento, más productivos y comprometidos [...] deslocalizados, trabajando desde sus casas a tiempo flexible [...] Formando sus propias empresas, integrándose a la red y formando nuevas redes. Vemos gente feliz, con poder interior, con empowerment, liberando su potencial. Vemos gente capacitándose en el trabajo, repensando las cosas que hacen diariamente y evaluando cómo mejorarlas, debatiendo con sus jefes, compañeros y miembros de sus equipos los conceptos que sustentan y proyectan esas mejoras. Vemos a estos trabajadores expandir esta forma de hacer las cosas al resto de la comunidad, en las organizaciones a las que pertenecen. Liderando una gesta cívica, desde

> el interior, desde lo rural, transformando las creencias de los pueblos, liberándolos de los miedos, generando el progreso (Página oficial de Los Grobo, 2017).

La "sociedad del conocimiento" es, según esta visión, la sociedad del "progreso para todos":

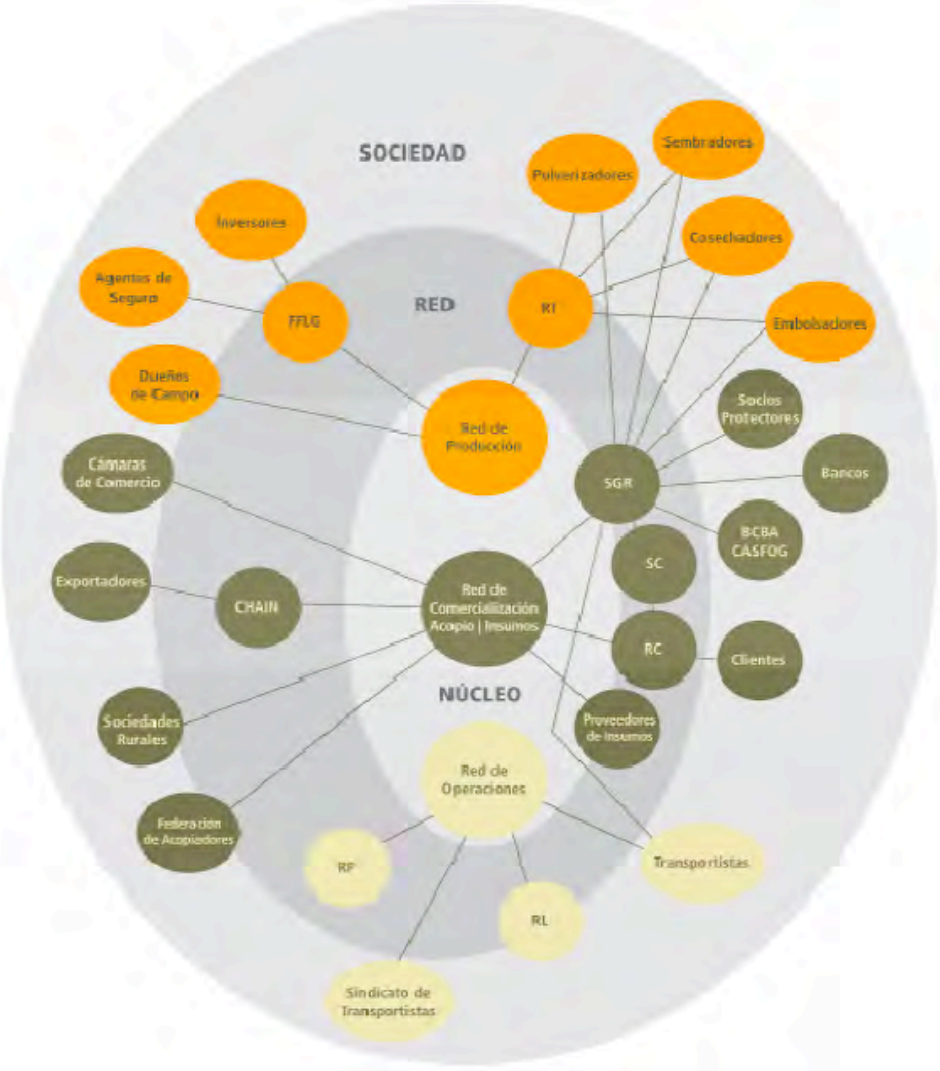
> El tránsito de la sociedad industrial a una sociedad del conocimiento trae buenas noticias en varios de estos aspectos. En principio, estamos caminando rumbo a una sociedad donde la tendencia es que los bienes se compartan, donde la satisfacción pasa menos por utilizar objetos materiales y más por las experiencias, por el consumo de servicios antes que de productos. Es decir, una sociedad que se moviliza más por el control de flujos que por la propiedad de stocks (Grobocopatel, 2012).

En el caso de las de compañías de tipo *start-ups*, estos elementos, articulados por la visión empresarial, son tanto más relevantes cuanto que de ellos suele depender la capacidad de la empresa emergente de conseguir financiamiento, tanto de amigos, familia e "insensatos" (FFF, por sus siglas en inglés), como del tipo *venture capital*. Un estudio cuantitativo realizado por Murray (2009) sobre *start-ups* de alta tecnología fundadas con estos capitales de riesgo arrojó una fuerte correlación entre el hecho de que este tipo de empresas tenga una visión clara desde su fundación y su éxito (Murray, 2009, p. 201), en especial si tal visión se mantiene en el tiempo. Como sucede en los dos casos estudiados, esta visión suele ser presentada bajo la forma de un sueño, y en el límite, de una utopía social. En el caso del Grupo Los Grobo:

> La Visión del Grupo Los Grobo se utiliza hoy en algunas escuelas de negocios como ejemplo de esta nueva forma de construir visiones, más conmovedora, más estimulante, más provocadora y al mismo tiempo con mayor presión no solo sobre el sueño sino cómo llegar a él. La Visión entonces incluye y articula el sueño con la cultura, los desafíos y algunas metas [...] Algunos critican las visiones porque parecen una utopía. Gustavo responde: "No importa lo que la visión es sino lo que logra" y, a juzgar por los resultados, parece que trabajar con visiones compartidas vale la pena (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 153).

El carácter utópico de la visión empresarial está fundado en un desplazamiento del proyecto de "empresa en red" al proyecto de una "sociedad en red". Ambas son idealizaciones, tanto de la empresa –como "nudo de contratos" de inspiración williamsoniana– como de la sociedad. Como se ve en la siguiente ilustración, la "sociedad" es una continuación a imagen y semejanza de la "red":

Ilustración 2
"Nuestra Red" (Grupo Los Grobo)



Fuente: Grobocopatel (2009).

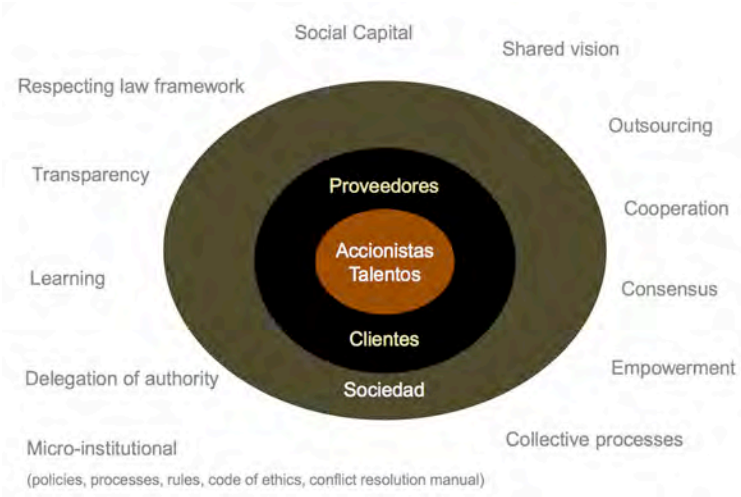
En este trabajo, presentado en una jornada sobre Recursos Humanos de la Universidad del CEMA por Andrea Grobocopatel, encargada de los programas de Responsabilidad Social Empresaria del Grupo Los Grobo, la "empresa-red":

- Favorece la diversidad
- Estimula la innovación
- Brinda flexibilidad
- Favorece la adaptación y anticiparse a los cambios

- Favorece el espíritu emprendedor[108]
- Favorece la generación de redes de apoyo más extensas intra e inter red
- Favorece la especialización
- Facilita el empowerment y la reinserción laboral
- Genera compromisos y responsabilidades compartidas entre los miembros
- Facilita el traspaso de conocimiento y tecnología

En otro trabajo ya citado, realizado por el Gustavo Grobocopatel (2014a) para la Facultad de Ciencias Económicas de la UNiCEN de la que el Grupo Los Grobo es auspiciante, la representación de la "sociedad en red" cambia en lo que se refiere a su núcleo. En el centro de la sociedad se grafica a "accionistas y talentos", mientras que en la presentación sobre recursos humanos (ilustración 2) los "inversores" estaban representados en las postrimerías de la "red". Aquí, "la creación de redes y clusters generan organizaciones más flexibles y abiertas a las innovaciones", si bien es un elemento entre otros (G. Grobocopatel, 2014a, p. 10).

Ilustración 3
"Nueva dinámica de las organizaciones" (Grupo Los Grobo)



Fuente: Grobocopatel (2014a).

Vemos así que el discurso empresarial se modifica en función de los interlocutores, lo que vuelve sobre el hecho de que la repetida referencia a la "red" como compuesta por "redes" de productores, comercializadores, proveedores, etc., presentada en la ilustración anterior , tiene como principales interlocutores a aquellos grupos interesados que se encuentran en el

[108] Esto significa que las PyMEs "hagan sus propios negocios" (A. Grobocopatel, 2009).

territorio. Si mira la primera ilustración a la luz de la segunda, se ve que lo que en la primera integra la "red", en la segunda vuelven a ser solo "clientes", concepto propio del mundo mercantil.

Para comprender el desplazamiento que aquí interesa, de la "red" como ideal de la empresa a ideal de sociedad, es útil pensar paralelismos con otras utopías, como las socialistas pre-marxistas.[109] Esta analogía responde, por un lado, al hecho de que la propia forma del discurso de Los Grobo es rayana con los discursos utopistas en general en su forma de enunciar un "deber ser" de la sociedad.[110] Por el otro, porque estas utopías decimonónicas, protagonizadas por personajes como Charles Fourier y Robert Owen,[111] al igual que el discurso de Los Grobo, parten del supuesto de que la asociación es la forma ideal de relación socio-económica entre seres desiguales (en función de la riqueza, de las capacidades, de la edad).

Me focalizo en la comparación con la sociedad ideal fourierista, por su asombroso parecido funcional, discursivo e incluso estético. Reproduzco aquí el logo que identifica a la empresa, constituido por un "símbolo que refleja de manera abstracta el espíritu de la compañía" (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 106), junto a una imagen del proyecto de ciudad utópica ideado por

---

[109] No es la primera vez que se realiza este tipo de análisis. José Sierra Alvares, por ejemplo, estudió el desplazamiento de las propuestas de estos utopistas a las estrategias, los discursos y las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo por parte de los industriales "paternalistas". Se preguntó por qué hizo posible que ciertos "retazos de las prácticas 'utopistas' […] hayan podido ser incorporadas a esas otras […] que configuran el proyecto de gestión paternalista de la fuerza de trabajo industrial" que identifica con lo que denomina "utopías patronales" (José Sierra Alvares, 1984. p. 30).

[110] Lo mismo sucede con el discurso sobre el capitalismo en los discursos del CEO de este grupo económico. El "sustentabilismo" es planteado como el "deber ser" del "capitalismo del siglo XXI" que, a su vez, debe promover un tipo de "desarrollo inclusivo" (G. Grobocopatel, 2014b). Este CEO también habla del "capitalismo de la esperanza", y llega incluso a poner en juego la idea de un "socialismo de la esperanza"(G. Grobocopatel, 2014a).

[111] Charles Fourier (1772-1837) y Robert Owen (1771-1858) idearon sociedades utópicas basadas en el principio de la asociación, al punto de que son considerados padres del cooperativismo. Según estos pensadores, la asociación entre las personas generaría, dentro de determinadas condiciones, la armonía social. Owen fundó la comunidad "New Harmony" en Indiana, Estados Unidos, y Fourier basó en las armonías pasionales sus "falansterios" como unidades de producción y de vivienda ideales. Sus ideas fueron retomadas por personajes como Ebenezer Howard, quien al planificar la construcción de ciudades-jardín pretendió "poner en práctica las teorías sociales y demográficas ideadas por Robert Owen y Charles Fourier" (Montiel Alvarez, 2015, p. 121), que tenían esta forma reticular:

Fourier, donde se representa el falansterio, edificio que alberga a cada falange agrícola en las que se organiza la sociedad (Fourier, 2001), para ilustrar esta similitud:

Ilustración 4
Comparación logo Los Grobo - falansterio Fourier

Feuntes : Grupo Los Grobo (2009) / Henket et Heynen (2002).

Las falanges ideadas por Fourier reposan sobre el asociativismo como principio organizacional de la sociedad y de la industria, donde se combinan las capacidades de sujetos diversos. Gracias a la asociación, en este mundo utópico se echaría por tierra el conflicto competitivo entre empresas propio del capitalismo, la enemistad entre los empresarios. En cuanto a la empresa agrícola en particular, "los estímulos que harán de la agricultura a gran escala algo atractivo solo surgirán luego de que se establezca una *red* de Falanges capaces de ayudarse unas a otras" (Fourier et al., 1971, p. 239; la traducción y el destacado son propios).

Según un alto directivo de Los Grobo, las "redes" que la empresa construye se diferenciarían de las relaciones de contratismo tradicionales porque, "si bien se realizan las mismas actividades y los productos son los mismos, las formas en que se establecen las relaciones entre los participantes son diferentes" (Entrevista a alto directivo del Grupo Los Grobo, 2013). Así, se podría pensar que también la cooperativa es una "red vieja".

La diferencia con una "red moderna" sería que esta reorganiza las relaciones de trabajo de acuerdo a la especialización. Es decir, en una cooperativa todos los productores se juntan para lograr escala, para comprar y vender, pero todos hacen lo mismo. En la "red" todos hacen cosas diferentes de acuerdo a su especialidad, la que no sería producto de una división social del trabajo, sino una consecuencia objetiva de las capacidades de cada individuo para ser eficiente en una tarea y no en otra:

> La especialización, trabajando en "red", y en cadenas de valor, que es otra forma de integrarse, resuelve el problema, el dilema y la tensión que hay entre la especialización y la diversificación. Cuando vos sos especialista necesitás diversificarte para correr menos

> riesgo, y eso va una cosa contra la otra: si te diversificás mucho dejás de ser especialista. La forma de ser especialista y diversificado es participar de una "red" o una cadena de valor (Entrevista a alto directivo del Grupo Los Grobo, 2013).

En el mismo sentido, Fourier denomina "series apasionadas" especializadas en alguna actividad a la forma básica de asociación en su sistema social utópico. Estas series están compuestas de grupos de personas "apasionadas" por las mismas tareas bien específicas: "Si cultivan los jancitos o las patatas, se deben formar tantos grupos como variedades de jancitos o patatas sean cultivables en aquel terreno". Cada grupo está compuesto por "sectarios, comprometidos por pasión, sin recurrir a los vehículos de necesidad, razón, moral, deber y obligación" (Fourier, 2006, p. 40).

Idealmente hay varios grupos por serie (alrededor de cuatro), cada uno de los cuales posee un líder (Fourier *et al.*, 1971, p. 227). Una organización similar propone Los Grobo:

> "Los Grobo es un conjunto de contratos, con individuos trabajando en proyectos comunes. La empresa tiene una organización plana, donde el líder de la organización debe generar espacio para que aparezcan las ideas de cada uno" decía Gustavo Grobocopatel. [...] Dado que este tipo de vínculo entre los participantes de la red de negocios implicaba gran autonomía e incentivos para crecer, atraía a personas de gran dinamismo y motivación para hacer negocios complementarios a Los Grobo (Cabrini *et al*., p. 6).

En el sistema armónico propuesto por Fourier, entre las series apasionadas "no existe [...] espíritu insociable, pues cada una está interesada en el éxito de las otras y la masa no emprende más que labores agrícolas y fabriles, cuyo éxito está garantizado" (Fourier, 2006, p. 10). Para ello, cada falange dispone de un sistema de garantías donde cada quien recibe según su aporte inicial, y al menos lo que recibió.

Nuevamente, Los Grobo anuncia sus proyectos productivos del mismo modo en cuanto a la proporcionalidad aporte/retorno, la garantía de reembolso mínimo y el interés mutuo. Sobre el primer punto, los gerentes de la empresa explican:

> Se juntan los diferentes actores y decís, a ver, una persona tiene la máquina para sembrar, la máquina para pulverizar, el otro la cosecha, y por ahí entramos nosotros con los insumos, después viene un propietario de campo que quiere hacerlo pero no tiene capital, entonces se juntan los diferentes actores con las diferentes necesidades del negocio, y *cada uno se lleva un proporcional a su aporte* (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

Sin embargo, mientras que, como vimos, la proporcionalidad del retorno de cada "integrante de la red" es definido por la empresa que está en su núcleo, en este caso, Los Grobo, en la utopía fourierista, el aporte y la retribución que tendrá cada participante de cada falange está legislado de antemano: "Se deberá, ante todo, legislar sobre la evaluación de los capitales entregados accionariamente; tierras, materiales, rebaños, instrumentos, etc. Este detalle es uno de los primeros de que hay que ocuparse, creo, con objeto de su reembolso" (Fourier, 2006, p. 23).

En cuanto al segundo punto, y solo para dar un ejemplo, el fondo de inversión Canquega mencionado en el apartado anterior, es presentado en una jornada sobre Recursos Humanos como un proyecto: "donde la empresa gestiona gratuitamente todo el proceso productivo y asegura, como mínimo el recupero del 100 % de la inversión en el peor de los escenarios". Es una de las formas en las que la empresa pretende "abrir el negocio: compartir con empleados" (Grobocopatel, 2009).

Como en la utopía fourierista, en el interés por el beneficio mutuo radicaría, según un alto directivo del Grupo Los Grobo, el aporte del "modelo en red" en contraposición a la "cadena de valor": la cadena de valor es un eslabonamiento de procesos técnicos de transformación de una materia prima, mientras que en la "red" los vínculos que se establecen no están necesariamente relacionados con la transformación de un producto (Entrevista a alto directivo del Grupo Los Grobo, 2013).

Tales vínculos son incluso presentados con una fuerte carga emocional: "*A nosotros se nos va la vida con el tipo ese*. Si ese tipo no es bueno, nosotros no somos buenos. Nosotros tenemos un interés muy claro de que ese contratista tenga la mejor maquinaria, que esté bien económicamente, que sea sustentable" (Entrevista a alto directivo del Grupo Los Grobo, 2013).

En la armonía fourierista, al igual que en la "red",

> Los intereses están combinados y cada uno asociado, aunque sea por la parte de beneficio asignada al trabajo, cada cual desea constantemente la prosperidad del Cantón entero, y todos sienten de veras los desastres que afecten a la menor porción del territorio (Fourier, 2006, p. 65).

En el mismo tono se expresa una preocupación por los pequeños inversores de los fideicomisos, los "Doña Rosa". Según el alto directivo ya citado, de "cómo les vaya" a estos inversores depende el futuro de la compañía, así como ellos están recíprocamente "directamente

interesados en el bienestar de la compañía". Esto diferenciaría a la relación en "red" de aquella que suelen establecerse en el ámbito comercial o financiero: "Un banco a vos te presta, por supuesto, le interesa que te vaya bien, *pero no se le va la vida con vos*; había muchos inversores que habían puesto guita en el fideicomiso que se le iba la vida, hay una relación más íntima, ¿no?". Por lo tanto, se considera que los inversores forman "parte de la red *cuando tienen una relación más íntima con nosotros*" (Entrevista a alto directivo del Grupo Los Grobo, 2013).

El proyecto de Los Grobo también rememora la inquietud fourierista de que la fuerza de trabajo se sienta parte del mismo, al volverse un accionista: "Se debería [...] estudiar el modo de transformar en propietarios, cointeresados o asociados a todos los jornaleros" (Fourier, 2006, p. 64). Cada quien, capitalista, trabajador y talentoso, recibe en este sistema asociativo según lo que invirtió en el proyecto: "Será preciso [...], llegar a ligar pasionalmente la masa de los asociados, conducirlos a la abnegación colectiva e individual para el sostenimiento de la Falange, y sobre todo para el acuerdo perfecto en el reparto de los beneficios" (Fourier, 2006, p. 24).

Los expertos "y otras gentes experimentadas" de la falange velan por disminuir los riesgos de los emprendimientos económicos: "por poco aventurada que sea una tentativa industrial, como la explotación de una mina, se tiene cuidado de dividir el riesgo entre un buen número de falanges, consultar el punto, asegurarse, etc." (Fourier, 2006, p. 64).

En la utopía reticular de Los Grobo, el rol de coordinación que ejerce como núcleo de la "red", como *locus* que permite una mirada global del conjunto del "nudo de contratos", es desde donde se legitima la distribución desigual de los riesgos y los beneficios. En este mundo utópico, la "red" se postula como la mejor forma de generar "beneficios compartidos", y la megaempresa es vista como la tejedora de "redes de redes" por excelencia.

Es otras palabras, por un lado, la prueba legítima que establece la "grandeza" [*grandeur*] relativa de los seres (Boltanski y Thévenot, 2006) consiste en generar "valor para todos los miembros de la red". Por otro lado, la función de la megaempresa es organizar las relaciones que componen esta "red", de manera de poner en movimiento las sinergias necesarias para hacer brotar "beneficios compartidos" de la interconexión lograda entre los seres y las cosas.

Es decir que en este mundo ideal (e ideológico), la megaempresa se atribuye la capacidad de establecer el mejor modo de dividir los beneficios y los riesgos asumidos, de establecer el "justo medio" que respete el principio del "bien común" reticular que subyacería a la lógica del ganar-ganar. Respetar este principio es lo que hace pasar de la prueba de fuerza a la prueba legítima de justicia.

Se trata de un orden de justificación conexionista propio de la "ciudad por proyectos", en la que la actividad del "mediador", del "formador de redes", es la que organiza la grandeza relativa de los seres. Quien pueda "poner en relación", "establecer vínculos", "tejer redes" (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 176) será quien esté en mejores condiciones de recibir una parte legitimada de los "beneficios generados por la red".

El imperativo en este discurso es "hacer emprendedores sociales que produzcan bien común" (G. Grobocopatel, 2014a). En el fondo, esta prueba descansa en la noción neoliberal según la cual a cada individuo le corresponde en función de capacidades individuales de coordinar proyectos, en las habilidades de "emprendedor", desenraizadas de todo contexto social y condicionamiento material, y que responde al mito del "*self-made man*" analizado por Gras (2012b). Este modo de concebir –y aceptar– relaciones asimétricas se sostienen en las nuevas dinámicas de individualización de las sociedades modernas, en subjetividades emergentes que subrayan la importancia de la libertad personal antes que la de la solidaridad colectiva.

Al mismo tiempo, no debe perderse de vista que nociones como la "capacidad emprendedora" y el "mejoramiento personal" son funcionales a la lógica del ganar-ganar. También lo son la "creatividad" y la exigencia que recae sobre los individuos de dar pruebas de ser suficientemente "inteligentes" para "darse cuenta de lo que pasa" y "estar alerta" (Minuto Uno, 2015).

Estos son los requisitos para convertirse en "miembro de la red", y a través suyo, de la sociedad. Según su discurso, la empresa busca hacer negocios, no con los que ya son grandes, sino "con los que van a ser grandes". Para eso tiene que entender "cuáles son los tipos que se dieron cuenta y que están preparados para ser grandes en una sociedad que cambia" (Entrevista a alto directivo del Grupo Los Grobo, 2013). Se trata de un estado de iluminación, un acceso a un

estado de gracia que responde al modo de justificación de la ciudad inspirada, dando lugar a la formación de:

> El mundo inspirado, en el que los seres deben estar preparados para dar la bienvenida a los cambios de estado […] En este mundo, las personas valdrán más o menos en la medida en que sean capaces de experimentar la efusión de la inspiración y, de este modo, accedan a la perfección y la felicidad […] el estado de grandeza tiene los atributos de la *inspiración* misma, bajo la forma de la *iluminación* […] el estado de grandeza es *espontáneo* […] Uno debe "*escaparse de* los hábitos y la rutina", "aceptar riesgos" (Boltanski y Thévenot, 2006, pp. 159–162).

Para terminar, debo aclarar que, al recurrir al contraste con el proyecto fourierista, no pretendo bastardear las utopías socialistas, ni siquiera sugerir que los representantes de la empresa las conocen. Solo me interesa dar cuenta del horizonte y formato utopista del discurso empresarial, y subrayar el carácter fundacional de una "nueva agricultura" para el nuevo milenio, que Los Grobo se adjudica. Es esta dimensión simbólica, enmarcada en la ideología de la innovación permanente, en la "revolución de las mentalidades", la que contiene, nomina y da significación a las propuestas económicas y societales comunes, y al compromiso que el dispositivo de la "red" analizado en este capítulo requiere entre sus participantes.

5. ii. El Tejar (1996/97-2003/04)

[Sobre el] concepto de empresa en red [El Tejar] fundó todo su modelo organizacional sobre el que se apalancó el crecimiento exponencial que alcanzó

(FISOA, 2012)

En este apartado analizo las estrategias de expansión de El Tejar en Argentina desde la introducción de la soja transgénica en el país hasta su expansión translatina en la campaña 2003/04. Para ello, y también con el propósito de resaltar elementos comunes con la estrategia del Grupo Los Grobo y a la vez identificar sus especificidades, considero las mismas dimensiones y elementos analizados en los apartados anteriores. Como parte de esas especificidades, presto atención al discurso de la "familia" desplegado por El Tejar , así como el mito construido en torno a una empresa que duraría 700 años, "como una catedral": me interrogo sobre qué significa para los empleados trascender a través de la empresa y formar parte de una "empresa eutópica", una "comunidad ideal" donde todas las personas "pueden desarrollar sus capacidades".

5. ii. a) La configuración del esquema de gestión de activos de terceros en El Tejar

Como expuse en el apartado 4. vi., entre 1987 y 1994 El Tejar se dedicó principalmente a la ganadería y a la venta de carne, para volcarse a la agricultura desde 1995. Ese año empezó a producir soja con la técnica de la siembra directa, un giro de 180 grados en su estrategia empresarial.

Para emprender la actividad agrícola, Oscar Alvarado fundó, junto a algunos amigos y conocidos, la empresa de servicios agropecuarios de siembra directa No Are, que fue pionera en la región de la Cuenca del Salado. Por otra parte, siguió sumando inversores locales y accionistas a las familias fundadoras.

Hacia 1996, El Tejar arrendaba parte de las tierras que manejaban estas familias en esa región, donde convirtió tierras ganaderas de baja o nula aptitud agrícola en tierras en las que podía llevarse adelante la agricultura, gracias a la técnica de siembra directa. En 1997, El Tejar alcanzó las 10 mil hectáreas sembradas bajo el esquema del *pool* de siembra, integrando las tierras de sus socios iniciales, además de otros propietarios locales, y sumando una fuente de financiamiento hasta entonces poco frecuente: el aporte de inversores externos a la actividad.

Los *pooles* de siembra aparecían en esos años como una modalidad novedosa de organización de la producción y el contrato accidental se extendía como forma de acceso a la tierra. El Tejar llegó a convertirse quizás en el ejemplo paradigmático de *pool* de siembra, no solo por el tamaño al que llegaría hacia el momento del *exit*, sino también porque se especializó en la producción agrícola bajo ese formato.

Al gestionar capital de terceros, El Tejar fue un importante vehículo, y uno de los primeros, para el ingreso de capitales financieros en el sector agropecuario:

> El Tejar se empezó a gestar en los finales del 90. Y ahí aparecieron, y bueno, y los tipos tuvieron dos habilidades, primero saber mucho de tecnología, de tecnología aplicada al agro, eso fue una de las cosas más importantes, y la otra realidad es que tuvieron la habilidad comercial de poder conseguir los inversores para que pusieran, porque ellos podían tener toda la habilidad que vos quieras, tecnológica, o sea, hablando de tecnología, pero si no ponían la guita para salir a alquilar campos, como salieron a hacer (Entrevista a ex contratista de El Tejar, 2014).

> A Alvarado se lo conocía, El Tejar era una marca. Luego, llegaron inversores (podían ser pequeños) que no se conocían; nadie sabía quiénes eran. No era mucha plata para entrar en el negocio [la que debían aportar] y se garantizaban un 18 % de rentabilidad en dólares. Un porcentaje asegurado, otro porcentaje según riesgos [...] Les prometían a sus inversores mucha rentabilidad (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014).

> Primero empezaron con [inversores] externos al agro, gente que quería invertir plata en el momento del boom de la agricultura, en el 2000… ponele 2004, 2005, la rentabilidad era muy buena. [...] Y… le ofrecían a inversores la posibilidad de inyectar guita en los negocios agropecuarios sin tener que ver nada con el negocio (Entrevista a ingeniero agrónomo, Saladillo, 2014).

Como se dijo, la expansión de los *pools* de siembra durante el *boom* sojero también representó un beneficio económico nada despreciable para los propietarios de tierras: “Del punto de vista de los propietarios [...] nunca ganó tanta plata, porque alquila el campo, se sienta ahí abajo y listo” (Entrevista a autoridad de escuela rural, partido de Saladillo, 2014). Por añadidura, hasta la campaña 2009/2010, los precios internacionales de los granos estuvieron acompañados por buenas condiciones climáticas, y la cuenca del Salado no fue la excepción:

> si vos venías en la década del 2000 [...] no veías agua ni a palos, era todo sembrado, y en lugares donde el agua ahora [...] tiene una hondura de por lo menos 50 cm, había sojas de 4 mil kilos la hectárea [...] Pasaron cosas maravillosas para el pobre dueño del campo, que había estado veinte, treinta años con el agua a la cintura, que no sabía qué hacer [...] llovía

> de tal manera que rendía, las cosechas rendían **[...]** Entonces los muñecos [los *pools* de siembra]… claro, estos tipos vinieron con esas inversiones, imaginate [...] vos veías al paisano acá tomando un café en el bar a las 7 de la tarde, cuando antes en ese momento estaba… no sé, encerrando una vaca en el campo (Entrevista a ex contratista de El Tejar, 2014).

En 1999, a los inversores iniciales, se sumaron dos nuevas familias, los Munro y los Garré. Ese año, El Tejar S. A. se fusionó con No Are. Además de la prestación de servicios de siembra, desde su creación No Are también alquilaba campos para producir, habiendo llegado a trabajar 5 mil hectáreas al momento de la fusión. El Tejar conseguirá así aumentar su escala gracias a un esquema flexible sin activos fijos basado en el alquiler de tierras (a través de contratos de arrendamientos a porcentaje o convenios de explotación conjunta), el leasing de maquinaria y de las instalaciones de almacenamiento, la contratación de servicios a contratistas (muchas veces personas físicas coincidentes con los dueños de las tierras) y capitales de terceros.

> Ni tierras. Ni maquinarias. La explotación fundada en capitales de terceros. Alvarado entendió que con esa estructura se podía crecer más rápido [...] se trataba de alquilar campos de terceros, que no tenían capital para explotarlos o no contaban con el conocimiento necesario [...] campos de familias asociadas a fines de los ochenta o de otros productores ajenos al grupo que pasaban a ser clientes de El Tejar S. A. (FISOA, 2012, p. 89).

El Tejar dejó asentado por escrito en su estatuto que no poseía activos fijos: “el estatuto inicial era: no tiene ninguna propiedad [...] El Tejar contrata absolutamente todo” (Entrevista a ex miembro del INTA-Saladillo, 2014). En esta concepción se llevó al extremo la lógica de crecer sin activos fijos:

> El Tejar acá [en Saladillo] estuvo en una propiedad que era una antigua concesionaria Ford [...], un espacio muy grande, pero era un galpón, literalmente un galpón, el tipo estaba medio fundido y se los alquiló por dos mangos. Los tipos [de El Tejar] ahí lo dividieron todo adentro, hicieron salas de reuniones, veintiocho millones de oficinas. Alquilado, te repito, alquilado [...] Después tenía cincuenta camionetas Toyota para los que andaban revisando los campos, pero que eran todas por leasing (Entrevista a ex contratista de El Tejar, 2014).

Como menciona Cassar (2004, p. 277) en el ámbito tecnológico, las *start-ups* con una falta relativa de activos tangibles a veces comienzan financiándose a través de medios poco formales, como préstamos individuales no vinculados con el negocio, en vez de recurrir al financiamiento bancario. Esto se debe a que los bancos exigen que el prestatario asegure pago de su deuda con

la posesión de activos tangibles (A. N. Berger y Udell, 1998). En un estudio sobre el financiamiento de firmas emergentes, Storey (1994) también concluye que el hecho de que los bancos presten dinero no está relacionado con las características personales de los fundadores, sino con la capacidad de los individuos de demostrar ahorros personales y con el estatus legal del negocio.

Del mismo modo que en las *start-ups* tecnológica, en el caso de El Tejar la no posesión de activos tangibles impidió conseguir créditos "formales".

> No tenía nada en propiedad. Ni siquiera las camionetas estaban a nombre suyo. Capital inmueble propio, no tenía. El Banco Credicoop no quiso hacerle un crédito porque no tenía propiedad inmueble (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014).

Pago por adelantado y acaparamiento de tierras

Con el crecimiento de la superficie operada por los *pooles* de siembra en la región pampeana, empezó a generalizarse la práctica del pago por adelantado y en dólares a los dueños de las tierras alquiladas (en general a través de contratos accidentales), cuando la modalidad usual entre propietarios y arrendatarios había sido pactar un porcentaje a cosecha, lo que en la práctica implicaba que los primeros asumieran una parte del riesgo que podían traer aparejados problemas climáticos. La siguiente entrevista realizada con una PyME de Saladillo que vende maquinaria agrícola así lo refleja:

> [Los *pools* de siembra] arrasaron porque a nadie le convenía quedarse en el campo, aún con los buenos rindes, los buenos precios de la soja y los buenos rindes que había por los buenos climas, la gente se vino, qué se va a quedar haciendo arriesgando inversión en el campo, digamos, un productor de 100 hectáreas, para producir tiene que invertir, y qué se va a quedar arriesgando cuando le pagaban [por el alquiler de su campo], qué sé yo, 1.800 pesos, pero te estoy hablando del año 2005, 2006, 2007, que 1.800 pesos era una fortuna, porque era una fortuna, con un dólar a 3 pesos, me acuerdo que era, le pagaban 1.500… entre 1.200 y llegó a valer hasta 2 mil pesos una hectárea de campo, en aquel momento, anual, vos imaginate, un tipo con 100 hectáreas, le pagaban 1.500 pesos, tenía 150 mil mangos en ese momento en la mano, 50 mil dólares [...] se vino a vivir al pueblo, del campo se olvidó [...] y lo primero que hizo fue comprar camioneta nueva, o auto nuevo, y después hacer algunas inversiones inmobiliarias en el pueblo [...] [la plata] la agarraba toda junta (Entrevista a PyME de Saladillo, 2014).

Es decir que –en un contexto de alza de precios de los *commodities*– también los propietarios especulaban con posibles aumentos de los alquileres al año siguiente, por ello también se

avinieron a negociar anualmente los contratos con los *pools* de siembra. Para estos, la negociación también era importante para ir ajustando y revisando campaña a campaña el margen que pretendían captar los propietarios.

Sin embargo, El Tejar presenta la particularidad de que su "misión" empresarial era, desde los años noventa, llegar al millón de hectáreas sembradas para "convertirse en la empresa del sector agroindustrial más grande del mundo" (FISOA, 2012, p. 79) y así poder "cotizar en la bolsa" (FISOA, 2012, p. 45). Para sortear la competencia con otros *pooles* y crecer a escalas "siderales" (FISOA, 2012, p. 159), llegó a ofrecer precios por encima de los vigentes en el mercado, en lo que denomino una estrategia de "inflación artificial" del valor de la tierra.[112] Incluso la empresa Los Grobo fue desplazada por El Tejar a la hora de alquilar campos:[113]

> Pagaban más caro de lo que pagaba Los Grobo, y ellos haciendo el análisis no les daba el negocio, e igual […] porque nosotros ofrecíamos 100, y El Tejar, 180. Y vos decís, yo no entendía, ¿qué negocio están haciendo?, si a mí con 100 me da justo, y además, ¿por qué pagan 180 si podrían pagar 150? (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

Según una autoridad de Saladillo, El Tejar pagaba alquileres caros, en dinero y con antelación, e imponía así los precios de los alquileres (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014). Esto benefició, por un lado, a los propietarios de tierras, que recibían alquileres por encima del precio medio. Por otro, no solo desvirtuó los precios locales rurales, sino también los urbanos, especialmente en su ciudad sede, Saladillo.[114]

---

[112] Los entrevistados hablan de "alquileres desorbitantes", "inexplicables", "absurdos".

[113] Por ello, Los Grobo prefería utilizar el esquema de la "coopetencia", ya mencionado en el capítulo 4. Este esquema consistía en que Tejar le hacía saber a Los Grobo qué tonelaje esperaba acopiar, mientras que Los Grobo le informaba a El Tejar qué capacidad de acopio podía ofrecer, intercambio de información que luego llegaba a un acuerdo informal, un "pacto de caballeros" (Bell y Scott, 2010). Un entrevistado agrega: "confluían haciendo lobby para que las empresas les dieran esto, le dieran lo otro, buscaban allá, buscaba acá [...] Porque cuando a vos te daban cinco pesos al dos por ciento, ellos conseguían de diez pesos al uno por ciento" (Entrevista a ex miembro del INTA-Saladillo, 2014).

[114] "En todo ese lío, al resto de la sociedad, que no tenía que ver con el campo… porque eso generó un conflicto social acá, porque no pasó solamente por el campo la cosa [...] [para] alquilar yo estuve con una inmobiliaria, y el de la inmobiliaria me contactó con el dueño de la casa [...] pedían 900, se las estaba sacando por 800 [...][…] estaban para decirme que sí, llega el yerno [...] camionero, el yerno, transportista, pero trabajaba para El Tejar […] y el tipo me dice [...] 'no [...] si la semana que viene, viene un ingeniero agrónomo de Pergamino, qué sé yo, y me alquila la casa en 1.200 pesos', 'ah, listo', le dije yo, olvidate, no hablamos más, no hablamos más si yo qué le voy a igualar los 1.200 pesos al ingeniero de El Tejar [...] La realidad en esa casa, estuvo un año vacía la casa, no vivió nadie [...] y hoy quedó caro, el mercado inmobiliario acá quedó carísimo por culpa de eso [...] En general se llenaron todas las casas… Se llenaban, se llenaban, pero pasó eso con las casas, pasó con las escuelas, las escuelas céntricas, primarias [...] nos dejaron sin colegio [...] jardín y primaria" (Entrevista a PyME de Saladillo, 2014).

Esta estrategia de precios altos, fuera de mercado, permitió a El Tejar eliminar la competencia e iniciar un sostenido acaparamiento de tierras. En Saladillo llegó a alquilar los campos de la mitad de los productores del partido.[115] Con los proveedores de servicios, El Tejar establecía contratos de corto plazo (promedio de un año) para poner las tierras alquiladas en producción. Al acaparar tierras a través del alquiler a un ritmo acelerado gracias a la "inflación artificial", aseguraba grandes cantidades de hectáreas a estos prestadores. Como contrapartida, la empresa decidía el precio que pagaba por los laboreos. Una persona que se desempeñó como responsable del área de administración contable de la empresa comenta:

> Ellos lo que hacían era aseguran un paquete de hectáreas a un determinado precio…un 10 o 15 % más barato que el precio de mercado eran lo que le pagaban al contratista… le pagaban menos porque le aseguraban una cantidad de hectáreas… entonces, parte de la diferencia que hacía la empresa era conseguir eh… labores, digamos, más económicas por el volumen de hectáreas que manejaban, con un perjuicio para el productor vecino más pequeño que era, que el pequeño y mediano productor, al no poder ofrecer una cantidad de hectáreas interesantes para el contratista se quedaba sin la posibilidad de hacer las labores (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

> Entonces decían: "vení, vos, a trabajar con nosotros" [...] Y yo ya sabía cómo era trabajar con ellos, trabajar con ellos era trabajar muchísimo y el precio lo ponen ellos (Entrevista a ex miembro del INTA-Saladillo).

En el mismo sentido, un contratista que trabajó para El Tejar comentó:

> Yo soy un pequeño productor agropecuario, mi hijo y yo mejoramos la maquinaria y prestamos servicio a ellos [...] Te tienen atado porque te ofrecen tantas hectáreas por año, y tenía que hacerlo. Nunca te enterabas lo que ibas a cobrar hasta la hora del pago (Entrevista a ex contratista de El Tejar, 2014).

Transferencia de costos, riesgos y responsabilidades

Según señaló la mayoría de los entrevistados, los contratos establecidos entre El Tejar y los prestadores eran formales. Sin embargo, al igual que Los Grobo, no informaba claramente a los

[115] Según el Censo Agropecuario del año 2002, la cantidad de EAPs del Partido de Saladillo era 1244, de las cuales el 84 % presentaba una extensión de entre 10 y 500 hectáreas (INDEC, 2002). Este partido pertenece a la región de la pampa deprimida, y se caracteriza por sus suelos arenosos y por un índice promedio de productividad que la clasifica como región ganadero-agrícola y marginalmente apta para cultivos. Se considera que solo 6 mil hectáreas en el partido presentaban una aptitud agrícola plena (Tauber, 1996, pp. 119-122), antes de la introducción siembra directa. Durante el *boom* sojero llegaron a sembrarse 40 mil hectáreas, y en el resto se siguió haciendo ganadería, la actividad característica de la región (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014).

contratistas cuál sería el monto que finalmente se abonaría por las labores contratadas (en tanto se establecía un monto fijo y uno variable en función de la evaluación que hacía la empresa sobre la calidad del trabajo realizado) ni tampoco cuándo se haría efectivo el pago:

> El Tejar nos hacían esperar como locos para pagarme [...] Ya cuando no tenía deudas me cansé y no trabajé más para ellos [...] Pagaban un precio estipulado más una bonificación en función del control [...] el contrato era firmando un compromiso de trabajo, pero decían cuándo iban a pagar al final, había un precio definido, hablaban de bonificación por limpieza, por la casilla (Entrevista a ex contratista de El Tejar, 2014).

Por lo demás, las cargas sociales del personal que trabajaba en las empresas contratistas eran absorbidas por ellas mismas, además de ser responsables por la seguridad de cada trabajador:

> Si vos tenés a los empleados, y vos sos el contratado, entonces el empleado lo ponés vos, y el día que tenés que echar al empleado lo echás vos [...] Los Grobo hacía exactamente igual, es el calco (Entrevista a ex miembro del INTA-Saladillo).

Una vez más como Los Grobo, El Tejar exigía a sus prestadores que mantuvieran un nivel de actualización tecnológica:

> Lo primero que se hizo fue [...] que todos los contratistas tengan una sembradora de directa, eso fue lo primero. Después… eh... el tema de las cosechadoras, modernizarlas, y el tema de los fumigadores también, tener muchísima precisión respecto a las fumigaciones. Sobre todo, más allá de un tema de costos y económicos, también por un tema ecológico, porque si bien todas estas empresas usan agroquímicos en forma indiscriminada, para el afuera, mostrar que tengo una máquina agroecológica que no desperdicia glifosato está bien visto (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Con ello, El Tejar también transfería los costos de renovación de las maquinarias, para lo que los contratistas debían endeudarse:

> Del 2001 al 2013, El Tejar trajo tecnología, cambiaron la forma de producir [...] Al contratista le decían "siembra directa" y el contratista tenía que comprar la máquina [...] En El Tejar imponían una balanza en la cosechadora para controlar al camión; todos los camiones tenían que tener balanza, pero eso no lo pagaban. También pedían sembradora con monitoreo de siembra [...] Todo salía del bolsillo del contratista (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014).

Como en el caso de Los Grobo, a la "innovación en lo tecnológico" se le sumó una "innovación organizacional con las redes" (FISOA, 2012, p. 78). Además de evitar inversiones en activos fijos depreciables, la empresa consiguió así disminuir de manera significativa la cantidad de

empleados propios gracias a la "formación de redes" con los proveedores, que "eran piezas claves para seguir creciendo" (FISOA, 2012, p. 128). Así, los costos se veían reducidos porque ambas empresas los transferían a los prestadores de servicios. En 2003, mientras que los empleados directos de El Tejar superaban las 80 personas (Díaz, 2003, citado en El Tejar, 2009a, p. 38), los prestadores de servicios eran cuatro veces más,[116] para llegar a los "130 empleados efectivos y 550 en red complementaria de servicios generales y específicos" al año siguiente (La Nación, 2004, citado en El Tejar, 2009a, p. 48).

El Tejar ofrecía financiamiento para la renovación y/o la compra de maquinaria agrícola por parte de los contratistas en quienes tercerizaba las labores, en especial en los primeros años de expansión. De este modo, participó del proceso de financiarización inversa al convertirse en prestamista:

> A los contratistas en los primeros años los ayudaron financiándolos a que compren maquinaria y todo eso, cuando te digo financiándolos es por ahí dándoles guita o asegurándoles mucho trabajo, que lo tenían, para que los tipos pudieran venir y comprarme a mí tractor, sembradora, eso fue en los primeros años (Entrevista a PyME de Saladillo, 2014).

> Al contratista [le] aseguraba el trabajo de 2 a 3 mil hectáreas y financiaban la compra de la maquinaria (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014).

> [A] los contratistas, El Tejar les daba adelantos de plata para que renueven las maquinarias generándoles una deuda con la empresa con la cual pagaban con su trabajo (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

La empresa también financiaba a los empleados directos a través préstamos personales informales:

> En un primer momento ellos dan créditos personales, ¿no?, en plata, a descontar del sueldo, te estoy hablando año 2003, 2004, 2005…- Gente que, qué sé yo, ha pedido plata para comprarse un terrenito, para empezar a construirse su casa, para… o sea el empleado pedía para un crédito personal a través de El Tejar [...] [a través de] ningún ente. Informalmente, te hacían firmar un documento… (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

[116] En 2003, las familias inversoras eran 9 y los accionistas, 37 (Díaz, 2003, citado en El Tejar, 2009, p. 38). La FISOA asegura que, ese año, su "red" se extendía a 5 mil "personas en instituciones, dueños de campos, contratistas, proveedores, clientes" (FISOA, 2012, p. 123). Mientras seguía expandiendo su actividad agrícola, la empresa mantuvo la actividad ganadera "con hacienda reproductora propia, feed lot y ventas minoristas de carne" (La Nación, 2004, citado en El Tejar, 2009, p. 47).

A esto se sumaban ciertas “ayudas” como pagar el alquiler a los empleados que venían de otras localidades, o prestarles los autos de la empresa, con la gasolina pagada por la empresa, e incluso permitirles usar una estancia de la familia Alvarado para días de descanso.

Como ocurrió con Los Grobo, la crisis del 2001 significó una gran oportunidad de crecimiento para El Tejar, situación vinculada a su capacidad diferencial de acceso a financiamiento. Para comprender esto es necesario dimensionar la estrategia desarrollada por la empresa ante la devaluación del peso, que inicialmente generó lo que muchos observadores llamaron una virtual ruptura de la cadena de pagos. En ese contexto: “Alvarado y sus socios decidieron honrar todos sus compromisos y en 2002 El Tejar S. A. pagó en dólares a todos aquellos de su red con quienes se había endeudado en esa moneda” (FISOA, 2012, p. 116): es decir, con empresas multinacionales como Basf o Cargill, que le proveían agroinsumos.

> Vino Duhalde, y dijo [...] que los dólares aumentaban [...] [y] que pesificaba, todo se pesificaba. En conclusión, yo estaba chocho, dije, pero qué maravilla. ¿Qué dijo Alvarado? ¿Qué dijo Alvarado? Yo voy a pagar en dólares. Yo dije, a la mierda, se cayó como un pera este. No. Cayó como una bala para arriba, acertó. ¿Por qué cómo fue su criterio? A nosotros nos pesificaron, nosotros por supuesto, en vez de pagar siete pesos, le pagábamos uno, porque se pesificó, no pagábamos por el aumento que iba a tener el dólar. Él dijo, no, yo voy a pagar, muy bien. Pero a causa de que nosotros pesificábamos, nos quedábamos sin financiación. Porque vos no te fías de la empresa, porque la empresa tampoco tenía plata, y la empresa quería que le pagáramos en dólares. Entonces salió Alvarado con la bandera: yo voy a pagar en dólares. ¿Qué hizo? Se juntó con las empresas grandes y dijo: yo voy a pagar en dólares. Eso sí, a 10 años voy a pagar. Para que yo te page en dólares me tienen que dar todos los elementos que necesito para continuar sembrando, ¿no es cierto? [...] Era el único que tenía financiación (Entrevista a ex miembro del INTA-Saladillo, 2014).

Es decir que logró “hacer la diferencia” con respecto a otros productores, ya que consiguió financiación en un momento de crisis, ideal para crecer en escala:

> El Tejar fue la única empresa que durante un año y medio tuvo en Basf sesenta día de crédito en plena crisis. El contraste con su política de financiación general en ese momento era total: Basf era una de las empresas más duras. Para comprarle insumos, los empresarios agrícolas debían pagar dólares con dólares en el momento. El Tejar fue la única empresa a la que no le exigieron esas condiciones (FISOA, 2012, p. 118-119).

La misma estrategia tuvo con Cargill, con quien "obtenía cada vez más crédito [...] sin presentar ninguna garantía contante y sonante" (FISOA, 2012, p. 120).[117] La intención de generar estas "alianzas estratégicas" con los más grandes jugadores del agronegocio se apoyaba en un posicionamiento general de AACREA y AAPRESID conocida como "En el campo, la palabra vale", que instaba a que los empresarios agropecuarios a que "honraran las deudas de tres millones de dólares por semillas, fertilizantes y agroquímicos adquiridas en dólares y no se acogieran sin más al decreto 214 del Poder Ejecutivo que ordenaba la pesificación de la economía" (FISOA, 2012, p. 25).[118]

En contraposición a los contratos establecidos con los prestadores de servicios, El Tejar estableció contratos de largo plazo cada vez más sólidos con los grandes proveedores de insumos (semillas y agroquímicos), pero también de maquinaria y transporte. Esto les permitía negociar precios competitivos que estaban fuera del alcance de la mayoría de los productores individuales e incluso de otras empresas, ventaja que fue potenciándose con el tiempo.

> Todo lo que era insumos, llámese semillas, fertilizantes, agroquímicos, gasoil –porque a muchos de los contratistas les daban gasoil para que no pararan, porque acá las estaciones no llegan a abastecer–, cuando en plena campaña no llegan a abastecer el consumo, todo eso lo compraban afuera [...] necesitaban semillas, compraban a Pioneer, levantaban el teléfono de Pioneer [de Buenos Aires, casa central], no del flaquito que vende acá, levantaban el teléfono de Pioneer, y decían "señores, soy de El Tejar, necesito tantas toneladas de semillas para sembrar 800 mil hectáreas", los de Pioneer venían en helicóptero acá a venderles, desesperados. [...] las camionetas Toyota [...] las compraban en Kansai, en la concesionaria más importante de Toyota, porque un tipo que te compra cincuenta camionetas juntas, vas al mejor precio, no vas a la concesionaria de acá, que te puede dar dos camionetas por año porque no le da para más (Entrevista a ex contratista de El Tejar, 2014).

Además de las empresas de agroinsumos, también eran consideradas "aliadas estratégicas" las grandes exportadoras. El Tejar solía trabajar con Cargill, y también con Los Grobo (Subsecretario de Producción de Saladillo, 2014). Quien se desempeñaba como responsable de comercialización de la región de Saladillo comenta:

---

[117] En este caso particular contaba con un contacto previo dentro de la empresa, Francisco Monpelat, un compañero del Colegio Newman.

[118] Oscar Alvarado, por entonces integrante de la comisión directiva de AACREA, jugó un papel fundamental en lograr que los miembros de dicha entidad aceptaran su propuesta de "honrar" las deudas contraídas en dólares con las grandes empresas de insumos, pagándolas en dólares (Gras y Hernández, 2016).

> Nosotros nos juntábamos con los exportadores, organizar, o sea "Che, ¿vos cómo vas cosechando? Mi cosecha va a ser así… o sea… en ese tipo de empresa era otro tipo de planificación… nosotros cargábamos 600, 700 camiones por día en esa empresa [...] Después la llegada de la silobolsa ayudó mucho. Está bien, costos muy altos, pero [...] lo embolsabas, lo guardabas, lo "warranteabas",[119] te lo pagaban y después lo entregabas. Y con el pago, que te pagaban una prima de almacenaje, con eso cubrías los costos del embolsado [...] Paga prima porque, ¿qué hace? La compra, pone la plata, pero me dice: "entregámela en julio, agosto. Porque yo tengo toda la cosecha y todo el mundo cosecha en la misma época, le doy descarga a otras compras y a esas las recibo después. Él agranda su capacidad de descarga. [...] Y… un exportador, a ver, no te va a dar bola por 100 toneladas tampoco… o sea, no se va a complicar [...] (Entrevista a M, ex empleado de El Tejar, 2014).

El Tejar no desarrolló una red de acopios como Los Grobo:

> No acopiaba. Sólo vendía directamente. El 60% se vendía directo al exportador. Acopio se le entregaba a Los Grobo, a Cargill, a un montón de acopio. A acopios locales se le entregaba a muchos… por servicios… por eso te digo lo del fin de semana que un día estas complicado de camiones que no llegas a cargar [...] Dentro de la planificación ya se sabía que el 60% iba directo y el 40% a acopio ¿por qué? Porque nunca llegaba a ser el 100% directo… porque no tenías los camiones… pasaban un montón de cosas en el medio (Entrevista a M, ex empleado de El Tejar, 2014).

Sin embargo, esto no impidió desarrollar un área de comercialización de granos y oleaginosas, para llegar a manejar 400 mil toneladas entre propias de El Tejar y de terceros en 2003. Entre sus servicios ofrecían "todas las alternativas de construcción de precios disponibles, y futuros" (Vidal, 2003). Sin embargo, a diferencia de Los Grobo, no utilizaba la venta de insumos como moneda. Como explica un responsable de los contratos de arrendamiento de la región de Saladillo:

> La moneda de El Tejar era toda bancarizada (con cheque o con referencia bancaria, no con billetes). Cualquier trabajo pagaban así. Estaba en un circuito legal-financiero por seguridad, manejar una caja en pesos para una empresa grande tiene mucho riesgo. Son todos valores grandes [...] Hacía todo en blanco, era muy caro. Esto no lo hace, por ejemplo, Los Grobo [...] Todo en El Tejar estaba facturado, mientras que Los Grobo tomó la práctica habitual en el campo de intercambio de insumos, por ejemplo, o de usar insumos como moneda de cambio, dicho de manera más general (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

[119] Veáse la cita sobre los *warrants* en el apartado anterior.

“Red” de equipos

En cuanto al trabajo de empleados directos de la empresa, El Tejar insistía en el trabajo en equipo. Cada equipo tenía un líder o responsable de zona. “Para armar cualquier empresa se necesita equipo de gente, así produzcas papas fritas”, había que armar una “red de equipos”, (Entrevista a ex responsable regional de ET, 2014).[120] Un ex empleado recuerda que, cuando tenían algún tiempo libre, “en vez de irte, ayudabas a tu compañero, era un contagio, ‘pará, te ayudo’ y ya te enganchaba, ser servicial en eso, eso es trabajo en equipo. Te estoy hablando de la filosofía. La empresa la hacen las personas” (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

La empresa también incorporó la “mejora continua” de los procesos. De manera similar a Los Grobo, comenzó la certificación de las normas ISO 9000. Estas normas de calidad permiten

> estandarizar procesos y trabajar en su mejora continua. Y también son una herramienta para hacer escalable la explotación [...] los trabajadores expertos aportaban su saber y experiencia en la redacción del instructivo, que podía seguir cualquier persona nueva que se incorporara. Permitía crecer y hacerlo rápido” (FISOA, 2012, p. 153-154).[121]

Estas posibilidades de aumentar la escala se deben en gran medida a que las normas de calidad otorgan mayor visibilidad en los mercados de capitales internacionales. Según los entrevistados, estas normas “dan prestigio ante inversores” (Entrevista a ex responsable regional de ET, 2014); certificaban “para poder cotizar en la Bolsa, sí, para la certificación internacional que les permitía cotizar en Bolsa” (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Además, tenían “un manual, documentos escritos y sellados, firmados por los directores, desde Oscar hasta el responsable del área” (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014), cuyo objetivo también era estandarizar los procesos y la mejora continua. Esos documentos eran editados de manera constante por los propios trabajadores y gerentes, y se encontraban en la

[120] Esta persona llegó a tener más de 100 mil hectáreas a cargo y se desempeñó como *coach* en regiones extrapampeanas donde la empresa se expandió. Fue descrito por otros ex empleados como un “líder” y “formador de equipos”, “mano derecha de Alvarado”.

[121] También recibió muchos premios corporativos. En 1997, se le concedió el premio al Emprendedor Agropecuario del Banco Crédito Argentino. En 2000, el Premio Banco Galicia-IPYME. En 2002, el Premio al Desarrollo de Recursos Humanos del Sector Agropecuario otorgado por Dow Agrosciences. En 2004, el Premio a la Responsabilidad Social en Campo (Clarín Rural-Feriagro) y la distinción Hacia Empresa Humana, Productiva y Socialmente Responsable, de ACDE, solo para mencionar algunos (FISOA, 2012, p. 20). Según una autoridad municipal, también “El Tejar tenía sus cosas truchas”. Por ejemplo, a través de la empresa “Agrolimpia”, que recolectaba envases vacíos en el municipio, consiguió una certificación internacional. Luego de lograr esta certificación, la empresa no volvió aparecer (Entrevista autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014).

biblioteca de cada área. Esta mejora continua era favorecida por la especialización de los trabajadores, que solían realizar el mismo trabajo durante todo el tiempo que trabajaban en la empresa,[122] y por lo tanto podían hacer un balance más minucioso de cada tarea concreta, aportando de manera directa a mejorar los procesos.

Cada 15 o 20 días, los empleados y los gerentes realizaban una reunión de procesos donde comentaban los cambios que estaban implementando en el trabajo cotidiano: "Había procesos de trabajo, todas las tareas estaban escritas [...] había un área de procesos de calidad, y la responsable me dio todos los procesos para que los lea y entienda" (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014). Esto servía a mejorar la *performance* de los trabajadores porque: "Si tenés los procesos claros te vas haciendo cada vez más eficiente en el trabajo, evitás la repetición de errores" (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

La mejora continua de los procesos implicaba la "revisión permanente del cumplimiento de procedimientos, legislación y acuerdos, detectando oportunidades de mejora" (El Tejar, 2009b, p. 13). Para lograrlo, además de poseer un comité de procesos, normas y procedimientos y un representante de calidad en cada área, existía una práctica de control mutuo al interior de los equipos de trabajo:

> Los directivos miraban, siempre le estás reportando a alguien, ese que a su vez se comunicaba con los de su nivel, "¿te funciona [tal persona]?, ¿te sirve acá?": van tanteando así. Si tenés un pibe que hace ruido en todos los equipos, que es la oveja negra, no me sirve. Se estudiaba el rol de cada una de las personas. Te daban una planilla, tu responsabilidad, tu rol, tus características, los objetivos a lograr en ese período, el seguimiento para alcanzarlo. A nivel recursos humanos había un laburo atrás… era mucho más que un sueldo (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

Para evitar la repetición de errores y mejorar el auto-control, existía un "sistema de observación", lo que incluía encuestas que se aplicaban los compañeros de trabajo entre sí:

> Vos estás trabajando de una manera, yo vengo y vos necesitás, vos necesitás de mí algo, si vos no me lo entregas en tiempo y forma yo te voy a observar. Vos me tenés que entregar algo un martes, y me lo estás entregando el jueves, entonces vos ves qué está pasando [...] Era muy común observar a la otra persona, como un compañero, ¿no? [...] Yo los encuestaba a mis compañeros para ver cómo trabaja uno, con qué te puedo ayuda [...] Es

[122] De los 4 ex empleados entrevistados, dos mencionaron no haber cambiado de área en ese tiempo, y dos dijeron claramente haberse especializado o realizado trabajos muy específicos.

> tanto el control que hay que todo lo que se hace en el día se registraba sistemáticamente (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

La sistematización de la información servía para realizar auditorías, tanto externas como internas. Estas últimas se realizaban a partir de los manuales mencionados, y se hacían por regiones: "Entre nosotros mismos nos auditábamos" (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014). Pero los procesos debían ser respetados también por los prestadores de servicios y los dueños de los campos alquilados,

> Había contratos que eran a porcentaje [...] Esas toneladas debían ser liquidadas. En blanco, con cuestiones impositivas que tienen que cumplir cada uno de los dueños de los campos. Que cada uno cumpla con: escrituras, actas de asamblea, balances, libro de acciones (de socios), apoderados (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

La empresa realizaba encuestas también a contratistas, dueños de los campos, y proveedores de insumos (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014). "El Tejar buscaba una presencia continua en el campo, necesaria para poner en régimen la siembra directa y maximizar los resultados" (FISOA, 2012, p. 125). Para ello, como explica la autoridad local ya citada, "controlaban a los contratistas, iban a inspeccionar las casillas del campamento". La empresa también comenzó a solicitar facturación como forma de controlar los contratos, ya que "tenían limpio todo: empleo, casilla del empleador; todo en blanco y seguro" (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014). Esto contribuía a dar una imagen de legalidad a la empresa: "En ellos descansa una parte importante del resultado de la empresa y su imagen, ya que son los que llevan a cabo todas las labores productivas, con la planificación y control de nuestros equipos de producción" (Tafilar, 2009, p. 10). Un entrevistado agrega:

> Nosotros investigábamos mucho, cualquier contratista tenía que estar asegurado. Tratar de no tener riesgos, de no alquilarle el campo porque sí, tratábamos de darle seguridad legal, impositiva, a la empresa. Buscábamos la imagen, trabajar con gente que esté dentro de los parámetros legales. Porque El Tejar tiene procesos [...] Seleccionábamos mucho con quién trabajar, se empezó a vender la imagen de que El Tejar trabajaba bien. "Necesitás un cuit", "no, no tengo", "bueno entonces lo lamento, no podés trabajar con nosotros" (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

Asimismo, se controlaba que los contratistas no "filtraran" insumos, es decir, que no retuvieran una parte de los insumos provistos por la empresa para uso propio:

> El lote número [x] por normas de calidad teníamos pautado que no podía recibir más de ocho litros de glifosato en la campaña, y de repente a mí me aparecía que habían aplicado doce litros de glifosato por hectárea [...] en las planillas [...] por algún lado filtraban los insumos que no estaban realmente aplicados [...] me la pasaba detectando este tipo de cosas [...] lo primero que hacía era consultarle al responsable del campo correspondiente [...] si se podía solucionar, perfecto, si no se podía solucionar, íbamos al superior responsable de zona [...] Era para quilombo porque generalmente porque el insumo que había desaparecido se lo había llevado ese tipo, con complicidad de todos los otros (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Otra forma de control de los contratistas se realizaba al asignar trabajo en cada campaña. Estos prestadores se seleccionaban del siguiente modo:

> En un primer momento por recomendación, se iban recomendando uno a otro [...] boca a boca. Y después, digamos, estar adentro o estar afuera era por haber si habías cumplido o no el trabajo de acuerdo a…, ¿viste?, a lo que te decían. Si te daban 3 mil hectáreas, tenías que sembrar 3 mil. Cuando terminabas con eso, si todavía había otro que estaba atrasado, te daban más [...] Había una oficina y había tres o cuatro personas, que eran los encargados de contrato. Que se pasaban el tiempo viajando y renegociando (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

En síntesis, la transferencia o "externalización de los costos de control [...] en los trabajadores y los clientes" (Bolstanski y Chiapello, 2016, p. 130), que reposa en la idea del autocontrol de los miembros de la "red", fue complementada por lo que la empresa comenzaría a denominar "gestión de insumos" y "gestión de contratistas/transportistas" (El Tejar, 2009b, p. 83) en la etapa de expansión translatina analizada en el capítulo 6. La intención era disminuir los costos de control del proceso productivo –que se intensifican con la expansión territorial– sin perder la gestión del negocio. En otras palabras, resolver el desafío que también identificaba el gerente de Los Grobo citado en el apartado anterior: cómo conservar la flexibilidad mientras se mantiene el control.

5. ii. b) La "empresa-catedral", una eutopía social: la construcción discursiva de la "red" como una "familia"

En este subapartado me ocuparé del modo en que la "red" llegó a ser un dispositivo que organizó la producción, a partir de la gestión de activos de terceros, y que requirió de la construcción de consensos entre los diferentes participantes así como entre los propios empleados (directos) de El Tejar. Para esto, al igual que en el caso Los Grobo, prestaré atención a la definición de la "misión" y la "visión" empresariales, dada la centralidad que las propias empresas otorgaron a esta tarea de otorgar sentido a su manera de concebir la empresa y, en particular, al rol que los otros juegan en ese esquema. La Fundación para la Integración Social Oscar Alvarado (FISOA),[123] lo explicita de la siguiente manera: "la importancia de alinear los sueños de los colaboradores con la visión y la misión de la empresa como clave para una realización plena no solo de los individuos sino también de la organización donde se desenvuelven" (FISOA, 2012, p. 33-34).

Debe recordarse que la misión de El Tejar era convertirse en la empresa más grande del mundo (llegar al millón de hectáreas) y cotizar en la Bolsa. Entre sus valores resaltan "La Alegría: Como Valor Emocional. Tener una actitud positiva para lograr un entorno laboral agradable donde la gente pueda cumplir sus sueños" y "La confianza [...] como base de todas las relaciones internas y externas de El Tejar" (El Tejar, 2009a, p. 7).

Es decir que la confianza se erigía como la columna vertebral de la "red" en cuanto "organización flexible" (FISOA, 2012, p. 23), como el capital que estaba en "la base de un esquema de negocio sin activos fijos" (FISOA, 2012, p. 90). Por cierto, la flexibilidad también era considerada un valor para la empresa, si bien no era enunciada de manera explícita. La FISOA recuerda que Alvarado tenía "una flexibilidad única que lo hacía tomar riesgos y abrazar oportunidades sin importar los costos" (FISOA, 2012, p. 61). "Para Alvarado, la flexibilidad era signo de inteligencia" (FISOA, 2012, p. 68).

[123] Esta Fundación fue constituida formalmente en 2011 en honor a Oscar Alvarado, luego de su fallecimiento en 2010. Se propone "sumar voluntades para [...][…] un proyecto de sociedad integrada" a través del "apoyo a la formación y a la acción concreta de líderes comunitarios" y "el apoyo a emprendimientos sociales y de trabajo a partir de la colaboración en el diálogo entre el sector privado y las personas con ideas y necesidades [...][…] más allá de las diferencias socioeconómicas, culturales o ideológicas" (FISOA, 2012, p. 36-37).

Como explica la FISOA, el "modelo en red" fue el "modelo organizacional sobre el que se apalancó el crecimiento exponencial que alcanzó" la empresa. Se trata de una "lógica relacional, basada en vínculos fundados en valores compartidos, confianza y largo plazo, por sobre una lógica transaccional, asentada sobre el mero intercambio de bienes o servicios y sobre la rentabilidad en el corto plazo" (FISOA, 2012, p. 115).

Esta "confianza en red" sería una fuente de rentabilidad, "generadora de valor para El Tejar" (FISOA, 2012, p. 125). Al igual que en los discursos de Los Grobo, el empresario innovador, el *manager*, al tejer redes, es quien genera ese valor a través la "red": Alvarado "dejó a un lado el concepto de productor, atrapado en general en la simple conservación de lo que ya tiene, y abrazó con entusiasmo el concepto de empresario capaz de ver más lejos y crecer *agregando valor*" (FISOA, 2012, p. 23, el destacado es propio).

Como en el caso Los Grobo, aquí vuelve a aparecer la idea de generar "ventajas para todos" a partir del "asociativismo" (FISOA, 2012, p. 41) entre "personas que participaban de alguna manera de la riqueza generada por ese núcleo constituido por El Tejar" (FISOA, 2012, p. 123). La intención fue construir una empresa

> sin tierra, sin maquinaria, basada en el conocimiento y la consolidación de la confianza para construir redes de arrendadores, proveedores de todo tipo y clientes [...] donde cada eslabón aporta su saber y experiencia, o su capital económico o de trabajo, y todos se benefician de la red (FISOA, 2012, p. 22).

Oscar Alvarado es asimilado con Steve Jobs y Bill Gates, y El Tejar es comparada con las más exitosas *start-ups* tecnológicas: "El Tejar S. A. se movía en una lógica que más adelante sería llevada al extremo por las empresas de Internet como Google o Facebook, que no valen por sus activos fijos sino por sus intangibles", que en el caso de El Tejar estaría conformados por "el conocimiento y valores como la confianza" (FISOA, 2012, p. 91). Esta analogía, presente en el discurso empresarial, no es caprichosa: responde a lógica propia del modelo empresarial del tipo *start-up*, que debe consistir en un proyecto innovador, que motive a sus empleados, digno de inversiones del tipo *venture capital*.

Por eso, es útil continuar la analogía –desestimando, sin embargo, la apología– y pensar en esta empresa como una *start-up* agrícola. En los estudios citados sobre las *start-ups* tecnológicas, "el

CEO de una compañía *start-up* tiene que ser un predicador [*preacher*], y articular sin cesar sus valores con los de los empleados" (MacVicar y Throne, 1992, p. 95; la traducción es propia). Una vez que la compañía definió su cultura, cada empleado debe "comprarla" y, para evitar problemas futuros, estar convencido de que es válida. "Cuando personas en todos los iveles trabajan para implementar los mismos valores, surgen organizaciones fuertes" (MacVicar y Throne, 1992, p. 96; la traducción es propia).

Esto sucedió al pie de la letra en el caso de El Tejar. Para lograr la adhesión "integral" al proyecto empresarial, el fundador de la empresa fue una pieza fundamental, ya que se convirtió en un verdadero "predicador". "Todo el mundo tenía que recibir un solo mensaje" (FISOA, 2012, p. 133) y mostrar un "compromiso" personal con el proyecto empresarial, "alinearse" con la empresa, elementos que durante el período analizado en este capítulo se sostuvieron básicamente en la figura e imagen personal de Alvarado:

> Su capacidad de liderar se jugaba en su talento para alinear su visión personal con la visión personal de todos sus colaboradores [...] Le interesaba una alineación integral [...] no solo los sueños económicos y las ambiciones profesionales de su equipo sino además sus sueños personales y familiares [...] El último escalón de la alineación que buscaba se proponía articular los sueños personales de todos con la visión y misión de la empresa [...] "Cuando lográs eso, se alinean los planetas y todos se entregan" [...] Con una alineación y un compromiso tales, el trabajar para otros o para una empresa que es de otros empezaba a sentirse entre los empleados como un trabajar para sí mismos, un cumplir sueños personales (FISOA, 2012, p. 134).

Para que el personal se sintiera implicado, para generar esas "motivaciones intrínsecas" al trabajo de las que hablan Boltanski y Chiapello (2016, p. 135), y como recuerda uno de los ex empleados, "el líder era fundamental: Oscar Alvarado, que conducía la empresa. Él daba una charla y te enamoraba, quedabas encantado". Se trataba de un líder carismático que provocaba admiración:

> Y no es que estaba todos los días en Saladillo, vivía viajando, vendiendo la empresa, buscando financiamiento, nuevos países. Cuando venía saludaba a todos, se tomaba un mate con vos, si estaba lavado, dulce, no le importaba. El tipo que estaba hablando en inglés ayer hoy hablaba castellano con vos. El tipo se metía en el trabajo de cada uno e incentivaba. De todas sabía un poquito, de cada área, no estaba en el día a día. Cuando el jefe hoy viene a verte viene puteando. El fundador vos llegas y ya está, y vos te vas y todavía sigue: te rompe a la cabeza. Tus referentes hacen eso (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

“Alvarado era un visionario” (Entrevista a autoridad de la Cooperativa Agrícola Ganadera de Saladillo, 2014), “Alvarado tenía un genio aparte” (Entrevista a ex miembro del INTA-Saladillo, 2014). Un hombre con sueños “contagiosos”, que seducía con “su carisma”, y lograba “sumar voluntades y concretar objetivos sin igual” (FISOA, 2012, p. 23-24). Aquellos que “se dejaron enamorar por sus propuestas” (FISOA, 2012, p. 35) eran “empleados, socios, directores, accionistas, inversores, contratistas, luchadores sociales” (FISOA, 2012, p. 101), y que lograba gracias a “sus talentos de comunicador” (FISOA, 2012, p. 51). Una persona dotada de “intuición”, capaz de leer “saberes no escritos” (FISOA, 2012, p. 85), una persona empática. “Su sencillez era una clave de la empatía que lograba con sus colaboradores pero también con quienes lo criticaban”.

“Era una persona muy cálida, muy amoroso, muy padrazo [...] un excelente ser humano” (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014). Un “empresario de vanguardia capaz de agregar valor en todos los sentidos” (FISOA, 2012, p. 17). “‘Un vendedor de sueños en el mejor sentido de la palabra.’ ‘Un innovador.’ ‘Un pionero que le cambió la cara al campo argentino.’ ‘Un líder de carisma increíble.’ ‘Un buen tipo.’ [...] ‘Un visionario’, dijo entonces *La Nación*. ‘Un visionario creativo’, precisó *Clarín*”, cuando falleció en 2010 (FISOA, 2012, p. 19).

Sin embargo, el liderazgo no se restringía a su persona. “El Tejar S. A. se concebía a sí misma como una ‘escuela de líderes’” (FISOA, 2012, p. 132), donde la mayor grandeza de los seres es ser “conciliadores” o “formadores” de equipos de trabajo, líderes, *coachs*:

> Me dieron mucha capacitación en cuanto a lo que es manejo de grupos, estrategias motivacionales y ese tipo de cosas, *coaching* de gente y demás. Entonces ellos, ¿qué querían? Una persona que tuvieran las habilidades para generar informes y análisis de datos como ellos necesitaban, y que por otro lado pudiera manejar otro tipo de gente que estuviera cargando datos (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Estos líderes deben saber cómo transmitir la visión de la empresa y hacer que los otros adhieran a ella, es decir, son quienes enuncian y significan positivamente aquellas creencias y valores que otorgan sentido a las prácticas, contribuyendo así a dar un espíritu al capitalismo.[124] Como

[124] Oscar Alvarado postula la necesidad de un “capitalismo sensible”, al que puede llegarse a través de una “dirección por valores” o “dirección por conciencia” de la actividad económica, que implica activar “más utopía en

explican Boltanski y Chiapello, este es el punto más débil del dispositivo de la "red", porque "todo se apoya en los hombros de un ser excepcional que no siempre se sabe cómo formar ni cómo reclutar, sobre todo en cantidades suficientes" (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 128; la traducción es propia).

Además, para que los empleados "se pongan la camiseta" (Entrevista a ex responsable regional de El Tejar), se "sientan parte" del proyecto y sean conscientes de su *performance* individual, se los hacía partícipes de los resultados de la empresa, como ya mencioné para ambos casos estudiados. En El Tejar, las "reuniones donde se presentaba la situación de la empresa, la estrategia y los números [...] eran rutina en la mecánica diaria de su operación" (FISOA, 2012, p. 98).

> Cuando daba las charlas a los equipos, viernes todos al auditorio, ponía y proyectaba lo que ganaba y perdía la empresa, dónde se iba la plata que se ganaba, te hacía sentir parte de eso [...] "Eso, vos responsable de eso", porque vas construyéndolo todos los días, te hace sentir partícipe de eso (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

Desde inicios de los años 1990, la empresa también empezó a ofrecer capacitaciones en tecnología agropecuaria, gerenciamiento y técnica organizacional al personal permanente de la empresa. Comenzó utilizando los cursos ofrecidos por AACREA,[125] para después desarrollar los propios al interior de la empresa.

En especial desde 2003, estos cursos estuvieron más centrados en buscar la alineación de las visiones personales con la visión de una empresa en proceso de expansión, cuyo tamaño hacía cada vez más difícil el contacto directo de los empleados con el fundador. En este aspecto fueron centrales los llamados "cursos de inmersión", una de las herramientas para la "transmisión de valores y conceptos" a los empleados (FISOA, 2012, p. 133).

> El concepto de empresario que propuso Alvarado comprendía un apoyo a la capacitación continua de sus colaboradores a partir de una visión íntegra de la persona, que también

---

el *management*" y aplicar "más *management* a la utopía", como expresa un psicólogo social que ofició como consultor de El Tejar (García, 2007).

[125] Debe decirse también que, desde muy temprano, El Tejar, estableció lazos de cooperación con organismo estatales, institutos y universidades privadas, al igual que Los Grobo. Como explica un exdirector de proyectos del INTA, "en el caso, concretamente, de El Tejar, este…, nosotros participamos desde su inicio hasta su finalización". Asimismo, la empresa fue caso de estudio de la Universidad de Harvard (Golberg y Allison, 2003), y de varios estudios publicados por el IAE Business School, pertenenciente a la Universidad Austral.

> redundaría en una mejora de la competitividad. Valorar a la gente termina mejorando la rentabilidad de la organización [...] el mayor desafío estaba en la complejidad de las personas y sus deseos y necesidades individuales. Vio en la capacitación el modo de alinear a su gente [...] el trabajo sobre los valores y sobre las capacidades, actitudes y emociones de las personas era una parte importante de la vida de la organización (FISOA, 2012, p. 132).

Esto responde a una necesidad, resaltada por la literatura sobre *management*, de que la compañía se convierta "en un lugar de construcción de sentido, de finalidades compartidas, donde cada quien puede desarrollar su autonomía personal y, a su vez, contribuir al proyecto colectivo" (Genelot, 1992, citado en Boltanski y Chiapello, 2016, p. 109) Por ello, el área de Recursos Humanos se conformó en un ámbito central de la estructura empresarial:

> Había todo un desarrollo a nivel de capacitarte y motivarte. Conseguían cursos, congresos. Cuando arranqué eran 3 de Recursos Humanos en Saladillo, y después había como 10 personas. En Saladillo habría 5. Evaluación de desempeño, otro hacía las búsquedas de personas, gestiones, compensación y sueldos, cada uno con distintas responsabilidades (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

Esta "alineación" debía alcanzar a todos los actores involucrados y no solo a los directamente empleados por El Tejar. "El objetivo era que todos conocieran la cancha en la que se movían y se sintieran cómodos y satisfechos con las reglas del juego" (FISOA, 2012, p. 132). La incorporación de las reglas del juego permite una "auto-organización" de los individuos que, como explican Boltanski y Chiapello (2016, p. 126), se logra haciendo que todos adhieran a la misma visión, que compartan un sentido donde cada quien saber qué hacer sin que nadie le dé órdenes. Las exigencias de auto-organización y auto-control se inscriben en un "rechazo a las jerarquías", identificada por los teóricos del *management* de los años 1960 como una "forma de coordinación a prohibir en la medida en que se basa en la dominación", rechazo llevado al extremo por los teóricos de los años 1990 (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 120). Como respuesta a este problema, la empresa vista como nudo de contratos basados en la confianza propone una forma de disminuir los costos de transacción y de "liberar" a los trabajadores para que desarrollen sus capacidades.

Es en el marco de esta transformación que se incita a los individuos a ser "autónomos", si bien se trata de una autonomía sumamente reglada –tanto objetiva como subjetivamente– por

medio de instrumentos de gestión del desempeño y de las capacidades individuales para adaptarse y adherir ciertas formas de hacer y de pensar condensadas en la visión de la empresa. Para esto se recurría a estrategias discursivas que generaran convencimiento, entusiasmo y confianza entre los diferentes integrantes de la "red". Cuando "había que convencer a la gente de sumarse a su proyecto", Oscar Alvarado decía: "Si hay algo que pueda hacer para captar la atención de la gente y que el mensaje llegue decime de qué me disfrazo que no tengo problema" (FISOA, 2012, p. 109). Como relata un ex miembro del INTA-Saladillo, quien también solía realizar labores como prestador de servicios:

> Y así trataba de adherir ¿no es cierto? Adherirte [...] Entonces decía: "vení a trabajar con nosotros, porque entonces vos vas a trabajar mucho más" [...] [Alvarado] tenía una gran habilidad de mostrar una empresa, una gran habilidad discursiva. Y hasta a mí… a mí no, pero… [...] me entusiasmaba... me entusiasmaba la idea, pero era un disparate total (Entrevista a ex miembro del INTA-Saladillo).

La cuestión del convencimiento y el entusiasmo, también recurrentes en los discursos de Los Grobo, aparece con más énfasis aún en los de El Tejar, ya que se resalta de manera constante "el particular talento de Alvarado para motivar e inspirar" (FISOA, 2012, p. 33-34). El propio relato de la empresa sobre sus inicios hace referencia al "entusiasmo" que provocó el proyecto en los primeros inversores.

Con respecto a la importancia de convencer a los otros, la FISOA relata que, de joven, Oscar Alvarado desarrolló

> una manera muy particular de domar caballos [...] hablándoles bajito al oído, con el caballo enlazado, agarrándolo del cuello, aislado en el corral [...] hasta que lo cansaba y el caballo estaba listo para montarlo. No le levantaba la voz, no le pegaba. Simplemente le hablaba" (FISOA, 2012, p. 44).

Luego, mostró su capacidad "de ganarse las voluntades de la gente", de "apalabrar" a los dueños de los campos y convencerlos sobre sus capacidades como asesor. "Su estrategia era establecer alianzas: la información nueva a cambio del saber que da una vida en el campo" (FISOA, 2012, p. 62-63). Al asociarse con Kasdorf "salieron a alquilar campos y a convencer a la gente de que eran buenas personas. No tenían capital para comprar insumos o para comprar campos. Solo contaban con la generación de confianza" (FISOA, 2012, p. 97).

Los dueños de los campos, que eran considerados "socios en la actividad, y no simplemente arrendadores" (El Tejar, 2009b, p. 10), tenían que sentirse "seguros". Para empezar, el pago con antelación de los alquileres daba esta impresión de "seguridad" (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014). Pero era también el "perfil bajo" de la empresa –sobre todo en comparación con Los Grobo– que no se dedicaba a "hacer publicidad" lo que buscaba tener este efecto (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014). Para ello se pedía a cada empleado:

> Que deje una impresión de que [...] la camioneta iba lento, entraba al campo, y tomaba unos mates con el propietario de los campos, no era una polvareda. Que quede la impresión de que venía un pibe de El Tejar que venía, te comunicaba, era como darme *seguridad* [...] no era solo hacer firmar al dueño del campo: había que ponerse su camiseta y hacerlo sentir que es único por más que haya miles de dueños de campo y más allá de la calidad y la extensión del campo. Ir a la persona y hacerla sentir única (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014).

Como en el caso de Los Grobo, la visión empresarial es presentada bajo la forma de sueños, donde las personas comparten "los mismos sueños, claves en el compromiso con la empresa, más allá de cualquier exigencia contractual" (FISOA, 2012, p. 47). Sin embargo, si bien la inspiración es la misma que en Los Grobo –el posgrado en agronegocios de la UBA diseñado por Héctor Ordóñez y su enfoque NENA– el discurso de la empresa como "nodo de relaciones" aparece bajo modulaciones diferentes a la hora de comunicarlo en el territorio: "Alvarado [...] lo traducía todo a su propio diccionario, concreto, palpable, fácil de comunicar" (FISOA, 2012, p. 123-124).

Si en el caso de Los Grobo lo que media la disposición subjetiva es la modernidad, la inscripción en un mundo de avanzada, la sociedad del conocimiento, la tecnología y la innovación, en El Tejar es un orden moral tradicional lo que cimentaba esa disposición subjetiva. En el orden de sentido construido por la empresa, los lazos personales, el saber quién era quién, la actitud de escuchar a todos, buscaba dar un lugar a cada quien en una "gran familia".

En efecto, el discurso cotidiano de El Tejar homologaba la "empresa" con la "familia": "EL TEJAR se define como un grupo de personas y familias que comparten sueños y valores" (El Tejar, 2009a, p. 7), como "varias familias que compartían una visión del mundo" (FISOA, 2012, p. 22).

Desde los inicios de la empresa en los años 1980, al "momento de adquirir escala, Alvarado quedó al frente del plan. El proyecto no tardó en *entusiasmar a otros* [...] Oscar les armaba

planes estratégicos, les planteaba cosas como cómo veían la empresa a cinco o diez años o cuál es el objetivo de *la familia*" (FISOA, 2012, p. 44-45; el destacado es propio). "Gracias a su capacidad de persuasión, te vendía su proyecto. En el fondo era un gran hombre de *marketing*" (Entrevista a Patricio Gómez Sabaini, citado en FISOA, 2012, p. 100).

Como se vio, se buscó "entusiasmar", no solo a las primeras familias inversores, sino también a aquellos en quienes la empresa tercerizaba las labores o a quienes alquilaba las tierras, y a quienes debía sumar a su "familia":

> Los discursos de El Tejar eran para su gente, primero. Hablaban para afuera, de hecho, hacían unas exposiciones [donde] hablaban a todos estos como que "pertenecían", eran todos hijos de la misma madre, digamos [...] hablaban de una gran familia, todo esto era una gran familia (Entrevista a PyME de Saladillo, 2014).

Es decir que la "familia", como la "red", abarcaba también a empleados directos, propietarios de la tierra, prestadores de servicios, que debían "alinearse" con el proyecto:

> La familia era la red, pero siempre hablaban de la familia. Lo centralizaban en la familia. Cuando hablan de la familia, entonces, se refiere a los contratistas y a la familia propiamente dicha (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014).

Sin embargo, por un lado, "la empresa El Tejar venía para dar bienestar y trabajo a las familias, y por otro lado hizo desaparecer cuanta familia existía de la faz agropecuaria (Entrevista a ex miembro del INTA-Saladillo, 2014). En efecto, fue solo durante el período de expansión que se financió a los contratistas:

> El tema es que esta gran familia, de entrada, ellos les dieron el dulce [...] a los hijos mayores les das el dulce, los otros que se arreglen, viste, bueno, esto es más o menos lo mismo, los primeros contratistas [...] como no había tecnología y eso, a ellos les dieron una manito, digamos (Entrevista a PyME de Saladillo, 2014).

Tal era la importancia de la idea de la "familia" en la empresa que en las entrevistas para ingresar también hacían hincapié "en la familia antes que en temas estrictamente profesionales". Allí se preguntaba a qué se dedicaban los padres, si estaban casados, por qué habían elegido a sus parejas. Esta entrevista laboral fue descrita por una empleada como "medio mágica" (FISOA, 2012, p. 139). Quien se encargaba del control de insumos comenta: "El

country manager me preguntó, o sea, '¿a qué colegio fuiste? [...] ¿Y tu papá qué hace? [...] ¿Y tu mamá qué hace?'. Jamás [...] me pidieron mi título" (Entrevista 3 a ex empleada de ET, 2014).

Esto hizo que, a diferencia de Los Grobo, en esta etapa la empresa no se profesionalizara, y que continuara distribuyendo las responsabilidades por lazos familiares o de amistad. Como comenta una entrevistada:

> Le han dado poder adentro de la empresa a gente que realmente, eh.. no cumplía una función específica [...]: una amiga de la mujer de Alvarado, por ejemplo [...] estaba, entre comillas, en el área de Recursos Humanos, ponele, eh… por decirte que cumplía una función, entonces…. ¿cuál era su función? A ver: controlar que el personal viniera vestido acorde a la función que tenía (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Es decir que, en el territorio, el espíritu conexionista se desplegaba bajo un orden de justificación propio de la ciudad doméstica descrita por Boltanski y Thévenot (2006). En este tipo de ciudad, el bien común está definido por la tradición, y los valores que priman son la fidelidad, la lealtad. La confianza se erige como grandeza doméstica por excelencia (Thévenot, 1996, p. 7). Este orden doméstico de la confianza realza las relaciones personales y las demostraciones de confianza como cualificaciones propias del bien común, pero a la vez "supone ir más allá del cerco local del cara cara, de la ayuda personal, la amistad, el círculo o la red de personas de confianza. Supone hacer generalizable a todos [...] un juicio de confianza y de reputación" (Thévenot, 2001, p. 11; la traducción es propia). Para ir más lejos, el autor sostiene en otro texto que:

> el examen de la confección de compromisos durables y con buenas apoyaturas ofrece un pasaje de las teorías de justicia a las teorías de las organizaciones, al invitar a considerar las organizaciones como dispositivos heteróclitos destinados a hacer fecundar tales compromisos y contemporizar [*composer*] una pluralidad de imperativos (Thévenot, 1996, p. 10; la traducción es propia).

Por eso es importante entender la constitución de un compromiso al interior de la "empresa en red" a través de justificaciones del orden doméstico. Si en Los Grobo plantea un escenario donde el más "grande" es el ciudadano del mundo global, que genera conexiones entre los seres a escala planetaria, la raíz católica de las familias fundadores de El Tejar seguirá presente en un discurso laicizado donde se engrandece al "buen empresario" y el "buen ciudadano" que es fiel a su familia y a sus creencias, es un ser que genera "seguridad" y "confianza".

En el discurso de El Tejar, las relaciones basadas en la confianza pretendían ser un "esquema de acuerdos de colaboración [...] que van más allá de una transacción puntual y de corto plazo", que desbordan las transacciones puramente mercantiles y las relaciones "jerárquicas" o el mero contrato (FISOA, 2012, p. 124-125).

Bernard Baudry (1994) muestra que, en efecto, la confianza funciona como una forma de eliminar la incertidumbre en la ejecución de contratos de tercerización y en las de empleo directo, en el ámbito industrial. La confianza es entonces un mecanismo de coordinación en estas relaciones, y se diferencia, pero a la vez convive, con otros mecanismos, como el de autoridad, que reposa sobre un sistema de penas y recompensas (Baudry, 1994, p. 43). Como explica Luhmann:

> donde hay confianza hay un aumento de posibilidades para la experiencia y la acción, hay un aumento de la complejidad del sistema social y también del número de posibilidades que pueden reconciliarse con su estructura, porque la confianza constituye una forma más efectiva de reducción de la complejidad (Luhmann, 2005, p. 14).

Para lograr la confianza y simplificar la complejidad –o, desde una perspectiva williamsoniana, la complejidad de la "firma"– la empresa como nudo de contratos, la "empresa-red", tenía que ser "Un lugar en el mundo" (FISOA, 2012, p. 134), ser un proyecto a largo plazo. El "sueño" de Alvarado era el de "una empresa capaz de durar 700 años", como un "proyecto virtuoso, perdurable y trascendente centrado en las personas" que se alejara de "la noción de 'negocios', que veía como cortoplacista y anclada solamente en los vaivenes de una rentabilidad miope" (FISOA, 2012, p. 23).

Alvarado discutía con sus empleados "sueños de mediano y largo plazos. Esa dimensión a futuro parte del día a día que construía Alvarado" (FISOA, 2012, p. 133). Un video institucional de El Tejar expone esta idea al relatar:

> Una historia que es parte de nuestra cultura y que, creemos, refleja bien cómo sentimos El Tejar. Dicen que Miguel Ángel fue a recorrer la construcción de una catedral. Al llegar vio a tres picapedreros picando piedra, pero con distintas actitudes. Uno con cara de aburrido, el segundo con un poco más de ritmo y ánimo, y el tercero con un entusiasmo bárbaro. Intrigado, Miguel Ángel le preguntó al capataz: "¿y a estos qué les pasa?" [...] Se acercaron al primero y le preguntaron: "¿qué estás haciendo?". El primer picapedrero, con cara de aburrido y molesto, le contestó: "¿No ven? Estoy picando piedras". Fueron hacia el segundo, que tenía mejor ánimo y el doble de productividad que el primero [...] "Yo estoy cumpliendo

> con mi trabajo, tengo una familia que alimentar". Intrigados, se acercaron al tercero. Este estaba muy divertido trabajando, con una productividad tres veces mayor que el segundo y seis veces mayor que el primero [...] "Yo estoy construyendo una catedral" (Vidal, 2003).

Con este video "Alvarado planteaba así una analogía con quienes hacían El Tejar, con miras en la construcción de una catedral de 700 años" (FISOA, 2012, p. 116-117). Esto incluso "entusiasmaba" a los dueños de los campos, que deseaban ingresar a la "familia":

> - Cuando estaba el Tejar, todos querían alquilarle al Tejar
> - ¿Era porque pagaban más?
> - No, no solo por eso. No, por el hecho de que le alquilaban a alguien que tenía… No, era seguro, que iba a ser una empresa por 500 años,[126] eso es lo que iba a ser (Entrevista a familiar del exdirector del INTA-Saladillo, 2014).

Otro video era utilizado en la "inducción a El Tejar", que consistía en charlas de capacitación de las que participaban todos los integrantes de El Tejar, "desde el cadete a los directivos". En el que aparecía Oscar Alvarado "evangelizando" sobre la empresa, exponiendo la misión y los valores de El Tejar. Entregaban este video para que los empleados lo miraran por lo menos una vez por semana (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014). La idea subyacente era que "el compromiso con la empresa era en definitiva el compromiso consigo mismo" (FISOA, 2012, p. 136).

A esto también contribuía el "*ritual* anual del Día de El Tejar [que] tenía que ver con la idea de inclusión de la familia y también de alineación para reforzar la relación de cada persona con la empresa" (FISOA, 2012, p. 138, el destacado es propio). La idea del "ritual" no es casual, ya que la empresa estaba "muy ligada a la religión" (Entrevista a ex empleada de El Tejar, 2014).[127] La religión católica entre los empleados y la asistencia a misa eran obligatorias y estaban escritas en el estatuto de la empresa (que por lo demás prohibía la militancia política y sindical):

[126] El entrevistado se refería a la promesa empresarial de 700 años.

[127] Por ejemplo, el padre Ignacio Alvarado, hermano y confesor de Oscar, asistía a los empleados cuando tenían problemas familiares. Debe recordarse que las familias fundadoras provienen de los adoradores de la virgen de Schoenstatt. Según el libro *Busquemos paz en pos de nuestra libertad*, las tres gracias fundamentales de esta virgen son: el cobijamiento o la protección; la transformación interior, "que describe la acción de María como educadora y acompañante del camino de crecimiento de las personas", y "el envío apostólico, es decir, el impulso de salir al encuentro de los demás para construir la comunidad nueva" (Goyzueta, 2012, p. 205).

> Había días que… que la empresa te obligaba ir a misa [...] por ejemplo, el Día de San Isidro Labrador, que es el día de los agricultores, eh... te obligaban ir a misa. O sea, había una misa que te daba la empresa en la parroquia y ellos te obligaban... Toda la gente de El Tejar a misa, cerraban la oficina y todos a misa, por ejemplo [...] tenías que ir a misa, porque… había alguien que anotaba quién fue y quién no fue… el que no fue quedaba en la mira... o sea… era algo muy ocul… o sea es muy… (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Trabajar en El Tejar era, según los entrevistados, como "estar en una burbuja" (Entrevista a L, ex empleado de El Tejar, 2014). Muchos de ellos llegaron a describir a la empresa como una "casta" o incluso "secta" de gente que no se mezclaba con los pobladores locales:

> Acá trabajar para El Tejar era ser de otra casta, que eso era lo que les enseñó Alvarado. Alvarado, cuando te digo que los evangelizó, los pasó de rosca, y los hizo creer que eran seres superiores, porque como ellos trabajaban en una empresa que iba a durar 700 años, y los llevaba a hacer retiros espirituales y qué sé yo, y los hizo creer eso, te juro, vos hablabas con alguien de El Tejar y [...] ellos veían una cosa que vos no la estabas viendo (Entrevista a PyME de Saladillo, 2014).

> El lavado de cerebro que le hacían a la gente que trabajaba en El Tejar era prácticamente sectario [...] Cualquier vecino de acá de Saladillo que vos le golpees la puerta y le pidas una opinión, de… de lo que era El Tejar, todo el mundo te va a decir "la secta" [...] Si estás adentro te generan, te digo en general… si estás adentro, ellos te generan actividades extra… para que vos no tengas contacto con gente de afuera de la empresa. Entonces, suponete, vos trabajabas 12 horas por día, y todos los días de la semana [...] todos los días de la semana me invitaban a comer en las casas de distintas personas, eh… de forma tal de que yo no vaya ni siquiera a una pizzería y tenga contacto con el mundo exterior, como me pasaba a mí le pasaba a un montón de otra gente. ¿Viste? Por otro lado [...] Hay, hay dos barrios. Hay dos barrios. Uno es el barrio de la cancha de polo, que es del otro lado de la ruta, son casas espectaculares con terrenos muy grandes que no tocan la casa con la de otro vecino [...] Allá no tenés contacto, son tipo *country* las casas para que vos te des una idea [...] El Tejar te daba a vos empleado la plata [para vivir ahí] [...] Es un tema… clasista, si querés. (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

> Tomaba gente de afuera, como no conocía, vos venías de afuera y la única relación que tenías era con la empresa, eso es para que te cope la empresa, y después obvio que empezabas a conocer, al ser de afuera te retienen más (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014)

Así, se lograba un "grupo endogámico que buscaba la reproducción de cierta homogeneidad" donde el líder conocía "aquello capaz de movilizar a cada uno" (FISOA, 2012, p. 136). Para ello, a la hora de la selección del personal, se hacían varias entrevistas y un test psicológico donde se medía la capacidad de la persona para adaptarse a la cultura empresarial:

> Normalmente había seis entrevistas para entrar al Tejar [...] Tenías la primera entrevista con el área de recursos humanos, el primer filtro [...] La segunda entrevista era con el jefe directo que vos ibas a tener. Otra entrevista con algunos de los compañeros con los que vos llegás a interactuar. ¿Por qué? Porque el tema este de ver si vos tenés una personalidad agradable, para el trato, para esto, si te gustaría trabajar en equipo, era algo que se priorizaba. Después una entrevista con el *country manager*, y después una entrevista con Oscar Alvarado generalmente (..) la otra es el test psicológico, la sexta entrevista era el test psicológico, si pasabas todo eso llegabas a Oscar (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Esta cultura implicaba estrictas pautas de vestimenta para dar cierta imagen de los empleados de El Tejar:

> También había una persona de la empresa que a la mañana se paraba en la puerta y te veía cómo ibas vestido, si eras una chica que venías con una musculosa un poquito escotada te mandaban a tu casa a cambiarte. A mí no me pasó, pero le pasó a una compañera… te mandaban a tu casa a cambiarte, no, no tapate porque así no podés venir a trabajar acá… [silencio] ese tipo de cosas… viste... que de repente en otro tipo de empresas no te pasa [...] Siempre fue así. De hecho, las recepcionistas jamás, creo yo, que usaron pollera, siempre fueron de pantalón y camisita cerrada con pañuelito… [silencio] era muy estricto en un montón de cosas [...] el tipo de campo tenía que venir con las botitas de seguridad, borcegos, bombachas de campo, pantalones, una camisa y un chaleco polar, la que trabajaba en la oficina pollera ni se te ocurra salvo que sea esas polleras tipo largas gitanas, eh y una remerita y si no camisita, polerita, saquito, pantalón de vestir y zapatitos, ese tipo de cosas… o sea, como que nadie te decía "tenés que venir de esta manera" pero te.. te iban digamos que llevando [...] cuando estaba El Tejar acá, vos a un empleado de El Tejar lo re contra distinguías por la forma de vestirse [...] el chico de campo bien, el chico de la Sociedad Rural [...] chicas lo mismo… chico Sociedad Rural y las chicas por ejemplo… no sé, pantaloncito de vestir, con botitas o zapatitos, camisa, pañuelito y un saquito [...] tampoco te podés ir con una mini y unas botas altas viste... porque ibas a desentonar también adentro de la empresa y generar conflictos [...] Un tema de status social. ¿No? También pasaba un poco por ahí el tema [...] Es esta imagen de persona que se viste de determinada manera, que se manejan en autos de… suponete el día de hoy modelo 2010 en adelante, eh… que tenés que ir a misa del domingo a las 10:00 de la mañana con tus hijos todos vestiditos igualitos, todo este tipo de cosas (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Además de la endogamia y la homogeneidad, los entrevistados resaltan un sentimiento de dependencia. Una de las razones de esto es que muchos empleados entraban muy jóvenes y sin estudios para formarse directamente en la empresa. Un ex empleado relata: "Entré a los 19 [...] Yo a los 22 años era el responsable de todo lo que era transporte y todo lo que era la organización de la venta, hacía la estructura comercial [...]" (Entrevista a M, ex empleado de El Tejar, 2014). La formación recibida, las capacitaciones, junto con los préstamos personales ofrecidos y otras facilidades, ponía en una relación de dependencia a los empleados:

> Era una empresa bárbara, vos podías mandar a los chicos al colegio de hermanas [...] colegio privado, claro, si no tenías tu auto te permitía acceder a tu primer vehículo, tu primera casa [...] prestaba plata a los empleados. Entonces qué hacía, le generaba una dependencia que los tipos estaban agradecidos por ese progreso que habían tenido gracias a ese beneficio que daba la empresa [...] por ejemplo, El Tejar a vos te prestaba 50 mil pesos, y vos que no tenías auto ibas y te comprabas un 0 KM, entonces ¿qué te generaba?: esa dependencia de que vos estabas agradecido por el progreso que habías tenido gracias a que la empresa te prestó equis cantidad de plata (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

En particular, las capacitaciones fueron "el puntapié inicial para que muchos de los empleados de El Tejar progresaran en sus carreras profesionales hasta posiciones que nunca habían imaginado" (FISOA, 2012, p. 133):

> Cuántos casos de chicos que al ir estudiado con lo que la empresa les daba lograban tener una formación, una tecnicatura, una capacitación y sienten que la empresa les dio esa formación y ese estudio que no tenían antes... gracias a la empresa (Entrevista a profesora de escuela rural, 2014).

> Un montón de gente muy laburante, muy humilde de acá de Saladillo que tenía esa posibilidad gracias a esto que les daba la empresa. Pero, también, tenías la otra cara de la moneda, que era: vos estabas enganchado y ni se te ocurra hablar mal de nadie de la empresa (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Esta dependencia y este sentimiento de la "deuda con la empresa" generaban una necesidad de devolución de los favores en términos de entrega al trabajo:

> Era un laburo *full time*, de primera generación, marcábamos tendencia en el laburo, para ser una empresa grande había que trabajar (Entrevista 2 a ex empleada de ET, 2014,)

> El Tejar, que trabajé y que puedo hablar con conocimiento de causa, es que me parece que era hipócrita el tema y el trato. ¿Por qué? Porque yo te estoy vendiendo que vos trabajaste en una empresa que es una gran familia, pero yo te estoy incorporando a mi familia, te estoy dando todos estos beneficios de pertenecer, de que, si vos te querés ir de vacaciones te prestamos Las Palmas, que era una estancia que tenía tipo hostería, todo bárbaro, si necesitás plata, te prestamos plata, todo genial. ¿Pero a costillas de qué? ¿De trabajar 12-14 horas por día, de no ver la luz del día, de no ver a tu familia? ¿De trabajar, en caso de necesidad y urgencia de la empresa viernes, sábado, domingos, feriados, así de corrido?

Tal llegaba a ser la entrega requerida que los entrevistados hablan de un trabajo que superaba en mucho las 8 horas reglamentarias, que implicaba muchas veces llevarse trabajo a casa y se daban sueldos diferenciales en función el cumplimiento de las tareas:

> Cada uno tenía su manera de cerrar los sueldos. Si vos, en la realidad de cada momento, un sueldo de El Tejar comparado con el mercado obvio que estabas re valorizado, no había tarjeta, no trabajabas 8 horas. No cualquiera trabajaba en El Tejar también. Ahí me hacía la cama ahí adentro y no me faltaba más. [...] No marcabas tarjeta […] Te hacían ordenar tu agenda del día, si vos tenías que terminar un trabajo terminalo y después te vas [...] Los que entraban porque era El Tejar y se pensaban que era… era una moda ir a trabajar a El Tejar, te invitaban pero después sabés el filtro… no quedaban todos. Como controlador de cosecha le sacabas la ficha de si venían a hacer chapa o si podían trabajar de verdad. En la empresa no hace falta estar tres años. Si vos al mes no te subías al sistema, al tren, quedabas afuera. La empresa no paraba para que vos… no te iba a esperar, el sistema no para, tenías que hacer el esfuerzo porque si no quedabas solo porque nadie me usa, nada, no puedo ser útil, me tengo que ir porque no sigo el ritmo, te dabas cuenta solo, qué tengo que demostrar acá para quedarme [...] Es actitudinal, no por las aptitudes, te evaluaban más las actitudes como personas que los conocimientos (Entrevista a Z, ex empleado de El Tejar, 2014)

> Por querer hacer, hacer, hacer, se te iban las horas, en un momento no te entran las horas [...] La gente de campo sí trabaja todos los días, estacionalmente. Estás pendiente del sistema productivo. Yo no estaba en el área operativa, sino de gestión, tenía que seguir ese ritmo al servicio de las necesidades de cada campo. Estaba siempre al servicio, sudaba mucho (Entrevista a M, ex empleado de El Tejar, 2014)

Para terminar, debe decirse que, como en Los Grobo, en este caso el compromiso con la empresa también se desplaza al compromiso con la sociedad y con el país, donde Argentina es enunciada como "la otra gran empresa" (FISOA, 2012- p. 219).[128] Se trata de una "visión trascendente y de largo plazo [...] como horizonte fundamental en la consolidación de la empresa y la sociedad en la que se desarrolla" (FISOA, 2012, p. 34).

En este caso de estudio se pretende construir una "empresa eutópica", "una comunidad ideal", un organismo que se encuentra en el lugar que corresponde, cuyo comportamiento pretende alcanzar el lugar "bueno", donde cada persona puede llevar adelante una buena vida. La "eutopía", del pensador Tomás Moro, hace referencia a un lugar armónico (*eu* en griego significa "armonía", y *topos*, "lugar común"), donde reina la felicidad ideal y la perfección, porque está en el lugar correcto.

Este desplazamiento de la empresa ideal a la sociedad ideal se hace eco de la preocupación, también presente en la literatura sobre *management* de los años 1990, por incentivar a los empleados al generarles el "sentimiento de que su trabajo contribuye al bien general"

[128] Durante la expansión translatina este discurso sobre mejorar las sociedades y los países a través de la empresa se ampliará a otras naciones.

(Waterman, 1990, citado en Boltanski y Chiapello, 2016, p. 109) de forma de que este proyecto oriente la acción y dé "una razón para vivir". Ello viene acompañado de una transustanciación del carácter del líder empresarial al líder social, que desarrolla una multiplicidad de acciones de Responsabilidad Social Empresaria, donde Alvarado era el "líder capaz de convencer a las piedras" con "seguidores naturales que lo apoyaran casi sin darse cuenta" (FISOA, 2012, p. 57), que buscaba "afianzar equipos de trabajo inspirados, autónomos y comprometidos con los valores de una organización alineada con los principios de una sociedad solidaria" (FISOA, 2012, p. 31), "la persona que mantenía a todo el grupo en armonía" (FISOA, 2012, p. 101).

Pero también "emprendedor visionario capaz de sortear las diferencias aparentemente insalvables, con talento para hacer foco en los puntos en común [...] líder carismático convincente a la hora de superar prejuicios ideológicos" (FISOA, 2012, p. 31), un hacedor de consenso social por su "fe en el consenso y la conciliación de diferencias como la manera más sana de construcción" (FISOA, 2012, p. 58):

> la confianza como pilar para alinear voluntades detrás de un objetivo común, no importa si aplicada a la construcción de una red de alianzas genuinas entre la empresa, los clientes, los proveedores y las fuentes de financiación o a la consolidación de visiones compartidas entre individuos con necesidades y objetivos aparentemente contradictorios, más allá de sus diferencias de modelos culturales e ideologías (FISOA, 2012, p. 33).

En este desplazamiento la "red" aparece nuevamente como forma de sociedad deseable donde "todos ganan":

> En lo profundo, el concepto implícito en la negociación con la red se centraba en la idea de una sociedad con objetivos compartidos –que a cada uno le fuera lo mejor posible–, que comparte información, aunque cada uno mantiene una completa autonomía. Era la quintaesencia de la relación ganar-ganar (FISOA, 2012, p. 122).

Debe recordarse tanto esta El Tejar como el Grupo Los Grobo fueron presentadas en el ambiente académico y en los medios de comunicación como empresas líderes de la "segunda gran revolución agrícola argentina", en la que "los motores principales […] no fueron los precios [de la soja] sino los empresarios" que estos empresarios promovieron "la investigación, la innovación, la permanente incorporación de tecnología, el desarrollo de nuevos oficios y

especializaciones y su capacitación, el nacimiento de nuevos tipos de empresa, la aparición del trabajo en red, la subcontratación de todo tipo de servicios" (Llach, 2009, p. 9-10).

Este discurso mediático-académico sostiene y da visibilidad al discurso empresarial. En ellos se postula que el esquema asociativo propuesto por estas empresas permite que los productores abandonen "el viejo concepto de ser el eslabón 'víctima' de la cadena agroalimentaria para convertirse en empresarios con todas las de la ley, animándose a integrarse, a asociarse y a crecer incluso junto a sus otrora 'victimarios'" (Llach, 2009, p. 10). Empresarios como Alvarado o Grobocopatel, entonces, no solo habrían logrado incorporar capitales externos y cotizar en bolsas, sino también, al mismo tiempo, mostrar el "compromiso de los empresarios del agro con sus comunidades locales" en el marco de un "gran movimiento innovador" liderado por empresarios innovadores pertenecientes a AAPRESID Y AACREA (Llach, 2010, p. 11).

Como se mostró en el capítulo 4, estas innovaciones no son solo obra de individuos, sino que reposan sobre la combinación de creaciones colectivas, muchas de ellas ya presentes en el territorio argentino. Los discursos apologéticos de los empresarios, como aquel que compara a estos emprendedores con Steve Jobs, lo expresa del siguiente modo al hablar de Oscar Alvarado

> Steve Jobs. La referencia al emprendedor que revolucionó el mundo informático con Apple suele oírse entre algunos de quienes conocieron de cerca de Alvarado. Como dice la idea instalada en torno a Jobs, lo suyo no fue estrictamente la creación sino el saber aprovechar las innovaciones puntuales de otros creadores para potenciarlas y construir un universo tecnológico totalmente nuevo. Del mismo modo, Alvarado no iba al frente con las nuevas innovaciones sino que miraba a su alrededor, veía cómo avanzaban los pioneros y absorbía sus innovaciones para darles un nuevo giro, en el momento adecuado (FISOA, 2012, p. 83).

Esto fue efectivamente lo que sucedió con las innovaciones financieras y organizacionales como los fideicomisos y los *pools* de siembra. Se trata de elementos presentes en la formación socioespacial del agro argentino que, con otras menos novedosas –como la utilización de la figura del contratista como fuerza de trabajo tercerizada– las megaempresas combinaron con otras ajenas al sector –sistemas informáticos, estrategias de *marketing*, técnicas de manejo del personal como el *coaching*, el *mentoring*, la programación neurolingüística–.

También se los llamó "empresarios legítimos". Esta denominación fue utilizada por el economista Rafael Di Tella, profesor de *Business Administration* de la Universidad de Harvard para hablar de Alvarado y Grobocopatel, entre otros, ya que "aumentan la demanda del

capitalismo" en países como Argentina, ideológicamente críticos en relación al capitalismo" (FISOA, 2012, p. 25).

Este tipo de aseveraciones vienen a justificar el hecho de que en "un país donde tantos se encuentran bajo la línea de la pobreza, generar riqueza a veces está mal visto" (FISOA, 2012, p. 18). Las "acciones sociales" de estos personajes "poco tuvieron que ver con la filantropía clásica [sino con] construir redes basadas en la confianza y a partir de ellas apoyarse unos en otros para construcciones en común con beneficios para todos" (FISOA, 2012, p. 29).

Este discurso se contrapone a la visión de un "juego de suma cero" en el que, lo que ganan unos, lo pierden otros. Gustavo Grobocopatel, en respuesta a la pregunta "¿Alguna vez se sintió culpable por ganar tanto dinero en un país con niveles elevados de pobreza?", contesta, en el mismo sentido:

> Creo... creo que la gente debería ponerse contenta cuando un empresario gana dinero. […] No existe culturalmente en Argentina la noción de ganar-ganar. Y yo creo que es al revés: se puede crear valor, y no necesariamente cuando uno gana, el otro pierde. Ahí hay un tema cultural profundo que los argentinos tenemos que revisar: la torta puede crecer, y todos podemos ganar (La Nación, 2009).

Para terminar, el hecho más significativo en términos de legitimar la actividad empresarial a través del liderazgo social se dará, en el caso de El Tejar, con su "acercamiento a sectores diametralmente opuestos a su origen social e ideológico como fue el caso del Movimiento de los Trabajadores Desocupados (MTD) La Matanza, liderado por Héctor Toty Flores", con quien realizó actividades sociales en el barrio "La Juanita" (FISOA, 2012, p. 28), en particular la fundación de una escuela privada que lleva el nombre del empresario y que fue financiada por la FISOA. Esto, y su vinculación con Juan Carlos Alderedete, líder de la CCC (Corriente Clasista y Combativa), con quien realizó un proyecto para fabricar microondas en asociación con el Banco Santander Río y la empresa Garbarino en el mismo partido, provocó escisiones al interior del movimiento piquetero. Esto sucedió hacia el final de la vida de Alvarado, y hacia el momento del *exit* de El Tejar en Argentina, tema que cerrará el capítulo siguiente.

REFLEXIONES PRELIMINARES

Del esquema de gestión de activos de terceros al dispositivo de la "red". La puesta a prueba de un modelo de negocios "vendible" a capitales de riesgo

Desde la legalización de la producción y distribución de soja transgénica en Argentina en 1996 hasta los comienzos de su expansión translatina en 2003/04, Los Grobo y El Tejar pasaron de ser empresas familiares a convertirse en corporaciones agropecuarias. Este veloz crecimiento empresarial fue posible gracias a la puesta en práctica de un modelo productivo flexible basado en la gestión de activos de terceros.

En la etapa analizada en este capítulo, esta configuración socioproductiva –surgida en función de una estrategia de ganancias que respondía a cambios profundos en el modo de regulación nacional– condensó en las megaempresas en la conformación de un modelo productivo que, además de ser innovador, flexible y "escalable", se trasformó en un dispositivo productivo/ideológico reticular al adquirir un modo de justificación de su crecimiento y del acaparamiento de tierras y de la producción que genera, así como de la acción de los "miembros de la red". La configuración socioproductiva de la gestión de activos de terceros se estabilizó así en un modelo productivo dotado de mecanismos de legitimación.

El proceso de ampliación de la escala está íntimamente ligado al proceso de financiarización al que contribuyen estas megaempresas. Por un lado, porque los capitales que empezaron a gestionar y a insertar en el proceso productivo tienen un carácter extra-agrario y especulativo. Se trató de inversores individuales de origen nacional (equivalentes a los FFF) que permitieron la expansión de las empresas estudiadas a nuevas regiones. Esto contribuyó al proceso de financiarización directa, así como una profundización de la concentración productiva en el agro argentino. A cambio, estos primeros inversores se convirtieron en accionistas de las empresas, dando lugar a una transformación en su estructura hacia un formato corporativo por acciones.

Tales inversores también se agruparon a través de algún tipo "sociedad de negocios", en general los *pools* de siembra (que con los contratos de fideicomiso y los fondos de inversión directa adquirieron mayor seguridad jurídica), que potenciaron la financiarización directa.

Por otro lado, en este proceso de crecimiento, las empresas incorporaron lógicas financieras en su funcionamiento que refractaron en los actores integrados a sus redes, ya que el modelo

flexible de gestión de activos de terceros se complementó, no solo con la utilización de instrumentos financieros cada vez más complejos a través de su participación en ese tipo de mercados, sino también con nuevas herramientas del manejo del riesgo y de gestión de la "red" que permitieron un control del crecimiento exponencial que permitía el modelo (financiarización inversa).

También se analizó el modo en que se consiguió "convencer" a los inversores para involucrarse en el proyecto empresarial, así como el modo en que la construcción discursiva de la "red" y las prácticas de legitimación que forman parte de este modelo de negocios contribuyeron a la adhesión de los empleados directos e indirectos de las megaempresas a las visiones, misiones y valores empresariales. Esto se logró gracias combinaciones específicas de "ciudades" (en términos de Boltanski y Thévenot) que moldearon la regulación implícita de la "red" a través de la generación de acuerdos entre los actores que participan de ella. Es decir, hicieron de la "red" una forma de gobierno de la economía en el agro argentino a través de la creación de un "mundo en red" que organiza las relaciones de poder entre estos actores.

De este modo, la "red" llegó a ser un dispositivo que promueve la acumulación flexible, con medios de legitimación a nivel local y, a su vez, "vendible" a capitales financieros extranjeros. Para comprender esta última etapa, sin embargo, es necesario estudiar el primer intento de translatinización que las megaempresas comenzaron justo antes de que los inversores institucionales invirtieran en las empresas, ya que se trató de un momento de puesta a prueba del modelo a una escala regional, central para el esquema de este tipo de inversores en el sector agropecuario. De esto se ocupa el siguiente capítulo.

La expansión de las megaempresas gracias a la inyección de estos grandes capitales implica, no solo la ampliación de las fronteras físicas para una mayor apropiación de los "recursos naturales", sino también una mayor explotación de la fuerza de trabajo al interior de la llamada "red". El "modelo de la red" permite un mayor control sobre los flujos de capital, los insumos agropecuarios, la producción y el conocimiento por parte de la megaempresa, a la vez que proporciona múltiples mecanismos de control de los empleados directos e indirectos. Esto se logra a través de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TICS), de los

controles crediticios a los productores incluidos en la red, las posibilidades de fijación de precios gracias a la escala, las técnicas de motivación y evaluación del personal.

La centralidad que otorgo a esta particular forma de organización productiva y financiera radica en las relaciones establecidas con los distintos actores. Entiendo que en esa trama no solo radicó la posibilidad de acceso a los recursos sino que en ella se definió una configuración de poder, en cuyo núcleo se posicionaron las empresas estudiadas. El análisis de estos actores fue central para comprender este proceso: en el desplazamiento del discurso utópico de la empresa a la sociedad, estos discursos contribuyen dar un espíritu a la acumulación capitalista flexible en el agro.

CAPÍTULO 6

EXPANSIÓN TRANSLATINA.

INGRESO Y *EXIT* DE INVERSORES INSTITUCIONALES EN LAS MEGAEMPRESAS ARGENTINAS DURANTE SU EXPERIENCIA BRASILEÑA

En el capítulo anterior se analizaron las estrategias puestas en práctica por dos empresas, Los Grobo y El Tejar, que utilizaron su patrimonio familiar para poner en marcha un esquema de negocios flexible basado en la gestión de activos de terceros. Este modelo fue perfeccionado entre mediados de los años noventa y primeros años del siglo XXI gracias al ingreso de capitales externos a las empresas a través de diferentes mecanismos (sociedades empresariales, conformación de pools *de siembra a través de fideicomisos), dando lugar a la conformación de un "modelo en red". Ello significó, por un lado, la estabilización de la gestión de activos de terceros en territorio argentino en el sentido de que nuevos instrumentos y herramientas de gestión mejoraron su capacidad de controlar el crecimiento empresarial a través de mecanismos flexibles. Por el otro, los discursos empresariales sobre la "red" proporcionaron, con modulaciones diferentes en cada caso de estudio, medios para generar consenso entre los actores involucrados en el modelo productivo, de manera que el compromiso entre estos actores lo "estabilizara" en términos de otorgarle legitimidad.*

En este capítulo se analizan las estrategias desplegadas por las dos megaempresas en su expansión a otros países de América del Sur. Me intereso especialmente por su expansión a Brasil y la medida en que, en ese movimiento, funcionaron como una suerte de canal de desembarco de capitales de riesgo en el agro brasilero (financiarización directa). Relaciono estas estrategias con el establecimiento de un modo de regulación neoliberal en ese país y las posibilidades que ofreció ese escenario para las megaempresas. En los años previos a estas inversiones, las empresas mostraron su capacidad de crecer en varios países, dando pruebas de cierto grado de viabilidad del "modelo en red" a nivel regional. La posibilidad de acumulación a nivel regional permite a las empresas, no solo controlar el riesgo productivo, comercial y financiero, sino también los riesgos políticos y jurídicos vinculados con ámbitos específicos de cada Estado-nación; esta capacidad de manejar los riegos políticos es considerado un "activo" en el mercado de capitales. Muestro que pensar algunos de sus comportamientos y estrategias desde la lógica de las start-ups *permite comprender cómo lograron vender el modelo de negocios en "red" a actores financieros con modelos de inversión específicos (en especial, del tipo* private equity*), y la relevancia que ello tuvo tanto en su consolidación como megaempresas, como en el modo en que gestionaron su presencia en aquel territorio y luego emprendieron lo que –nuevamente recurriendo a la lógica de las start-ups como herramienta heurística– se denomina momento de* exit *o salida de la inversión. Sostengo que es en esta etapa de translatinización cuando las megaempresas muestran su carácter financiarizado de manera paradigmática: las operaciones productivas se subsumen a la lógica financiera, las prácticas productivas se financiarizan (financiarización inversa). Analizo el papel de la asociación con capitales financieros internacionales en los procesos de acumulación por desposesión, en particular el acaparamiento de tierras y de la producción en Brasil. Estos procesos se continúan bajo formas similares en varios países, aunque con adaptaciones específicas exigidas por los*

modos de regulación nacionales. El capítulo apunta a mostrar que este comportamiento del tipo start-up *profundiza la financiarización de la producción agropecuaria regional y las dinámicas de acumulación por desposesión que implica, así como a reflexionar sobre el papel de los Estados en estos procesos. Asimismo, da cuenta de la forma en que la alianza con capitales de riesgo aceita circuitos de acumulación productiva a través de una mayor explotación de las naturalezas humana y extra-humana.*

6. i. Ambiente institucional en Brasil: agricultura y finanzas

En este apartado analizo las transformaciones más relevantes en las políticas públicas de los sectores agrícola y financiero en Brasil. Analizo las similitudes y diferencias en relación con el proceso que vivió Argentina para retomar la idea de la conformación de una plataforma regional de producción de commodities *agrícolas, pero también para reflexionar sobre la influencia que ejercen los ambientes institucionales de cada país en la elección de las estrategias empresariales.*

En líneas generales, desde mediados de 1980, Brasil pasó por un período de inflación, de crisis de su deuda externa y de liberalización económica. Hasta comienzos del siglo XXI, el objetivo de las diferentes administraciones federales fue reducir el déficit fiscal y pagar la deuda externa gracias a los excedentes generados por el agronegocio (Guanziroli, 2014). En el período que se inicia con la asunción del Presidente Luiz Inácio "Lula" Da Silva en 2003, al apoyo estatal al agronegocio se sumaría una multiplicidad de programas destinados a la agricultura familiar.[129]

En lo que sigue me referiré a dos aspectos centrales de la política macroeconómica brasileña en esos años: la expansión del agronegocio, en particular de la producción de soja, y la expansión financiera en la economía nacional en general, y en el sector agropecuario en particular.

En cuanto a lo primero, la expansión del agronegocio brasileño solo puede entenderse si se estudian las políticas públicas que la favorecieron. Primero, debe decirse que, a diferencia de Argentina, donde se dio un proceso de disolución de instituciones públicas y de traspaso de capacidades regulatorias a los mercados, en Brasil el Estado se muestra de manera más clara en el sector a través de dos ministerios, creados en 1999.

Por un lado, el Ministério do Desenvolvimento Agrário (Ministerio de Desarrollo Agrario, MDA) se dedica a resolver "problemáticas agrarias" como la agricultura familiar, el reordenamiento agrario, el desarrollo territorial y la regularización de la tenencia de la tierra. Este Ministerio también se ocupó del Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar

[129] Los programas más salientes fueron el Bolsa Familia, Luz para Todos, Territorios de la Ciudadanía, Cisternas, Más alimentos.

(PRONAF), creado en 1996, que vio sus funciones reducidas al otorgamiento de crédito rural diferenciado a los distintos tipos productores que integran ese universo.

Por otro lado, el Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento, MAPA) está consagrado a establecer, conducir y apoyar la agricultura empresarial, por lo que se restringe a ofrecer crédito a grandes y medianos productores rurales a tasas inferiores a las del mercado financiero (Hespanhol, 2008, 385).

> sobre todo a partir de 1999, para hacer frente a algunas exigencias de política económica, el sector patronal, aun con fuertes diferenciaciones internas, vuelve a asumir una posición estratégica en el diseño de las políticas sectoriales y en la capacidad del MAPA de aumentar recursos, incluso en un contexto administrativo en el que tuvo que disputárselos con el MDA y otros ministerios de la llamada "área social", con programas que también incidían en el medio rural (Ministerio de Medio Ambiente, de Previsión Social, de Integración Nacional, y de Desarollo Social, etc.) (Heredia, Palmeira y Pereira Leite, 2010, p. 166; la traducción es propia).

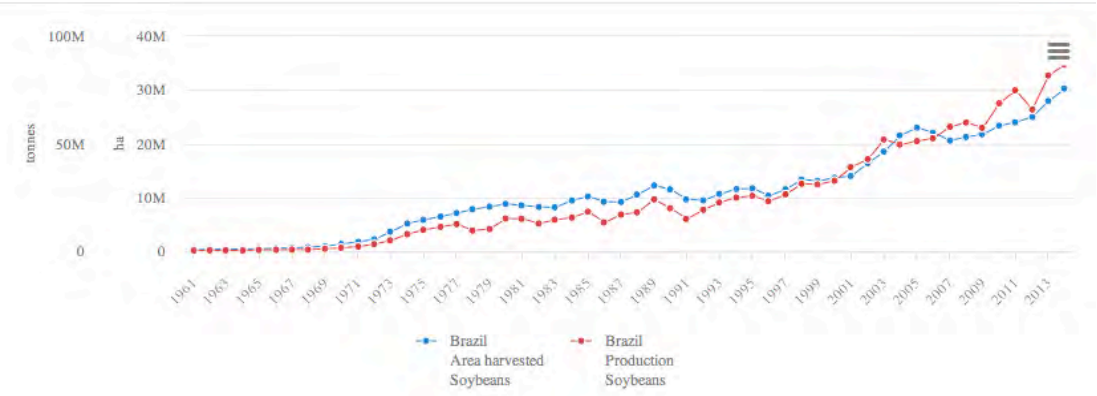
Estos autores muestran cómo se concentró el crédito a la producción en las franjas de la agricultura empresarial, en particular las más grandes (Heredia, Palmeira y Pereira Leite, 2010, p. 166). Según estimaciones de los consultores de la FAO, el sector del agronegocio recibió 5 veces el crédito que recibió la agricultura familiar desde que se inició el PRONAF en 1996 y hasta 2006 (Wilkinson *et al.*, 2010, p. 137).

Por lo demás, el Estado federal, junto a las administraciones estaduales, son los encargados de facilitar la infraestructura necesaria para la producción y la comercialización de *commodities*. En 2007, el gobierno de "Lula" puso en marcha el Programa de Aceleración del Crecimiento, que permitió la construcción de rutas, tendido ferroviario, infraestructura portuaria (Gras, 2013, p. 87). En 2008 también se dio un giro en la política ambiental mucho más permisiva para los inversores extranjeros en el sector (Campos Soares, 2011, p. 119).

En lo que se refiere a la soja en particular, en Brasil –a diferencia de otros países del Mercosur como Argentina o Uruguay– este cultivo comenzó a ser considerado de exportación en los años 1970. Como se ve reflejado a continuación en el cuadro 9, esta producción se disparó a mediados de los años 1990. Luego, la expansión de la producción de soja en este siglo estuvo favorecida por el aumento superlativo de las exportaciones a Asia y Europa, en particular hacia China. También aumentó la productividad gracias a los cambios tecnológicos que permitieron la

intensificación del cultivo, para llegar incluso a superar la de Estados Unidos y Argentina (Gras, 2013, p. 72). En conjunto, Argentina y Brasil desplazaron a Estados Unidos como principal productor mundial de soja (2012b, p. 4), y se espera que Brasil supere por sí solo a este último país (Caldarelli, Gabardo da Câmara y Sereia, 2009, p. 113) por gran potencial de expansión territorial (Oyhantçabal y Narbondo, 2011).

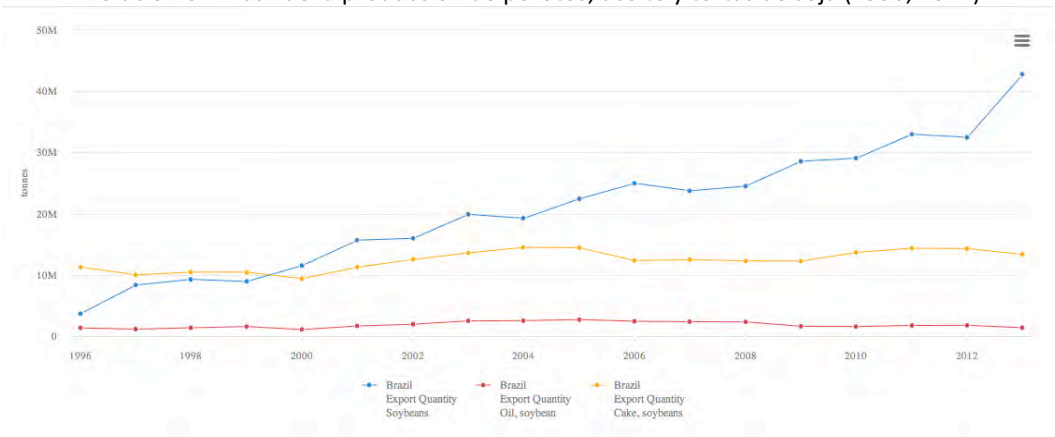
Gráfico 9
Evolución en Brasil de la producción de porotos de soja y del área sembrada (1961-2014)



Fuente: FAOSTAT (2017).

Paradójicamente, en Brasil el procesamiento de la soja no fue priorizado por el Estado, como sí lo fue en Argentina, donde en el período analizado las alícuotas para la exportación de productos agroindustrializados eran menores. En la campaña 2011-2012, Brasil era el segundo exportador mundial de soja, mientras que en la exportación de aceites y harinas descendía dos puestos, para alcanzar el cuarto lugar (Gras, 2013a, p. 76). Esto se vio exacerbado con la promulgación de la Ley Kandir (1996/1997), que incentivó la exportación de granos, al tiempo que algunos países asiáticos como China y Japón privilegiaban la importación de soja sin procesar mediante la gravación impositiva de la importación de soja procesada. En particular, estas regulaciones llevadas adelante por el gobierno chino (veáse capítulo 2) tuvieron una gran repercusión, que desde mediados de los años noventa este país aumentaba su participación como importador de soja de Brasil (Caldarelli et al., 2009, p. 113). Como muestra el gráfico 10, la exportación de subproductos de soja no acompañó la de porotos sin procesar:

Gráfico 10
Evolución en Brasil de la producción de porotos, aceite y tortas de soja (1996, 2014)



Fuente: FAOSTAT (2017).

Además, Valdemar J. Wesz Junior (2014) muestra que la reducción del financiamiento público a la agroindustria fortaleció a las empresas transnacionales que tenían financiamiento privado, lo que provocó un proceso de concentración en el eslabón del procesamiento de granos. Como destaca Gras:

> estas tendencias responden a lógicas globales en la construcción de redes de aprovisionamiento de los grandes grupos agroindustriales transnacionales. Estas corporaciones despliegan lógicas transfronterizas y construyen así nuevas territorialidades que sobrepasan las fronteras nacionales y que resultan en la famosa referencia a "la República de la Soja", la cual alude al Cono Sur como una plataforma regional, moldeada globalmente. Desde esa lectura, estos actores toman sus decisiones e implementan sus estrategias de mercado. De tal forma, el papel relevante que viene desempeñando la soja en el patrón de exportaciones desde 2000 se explica por el lugar dominante que alcanzan las ventas de granos de soja en consonancia con las transformaciones en los mercados mundiales y las opciones que ofrece cada país tanto en términos productivos como económico-políticos (Gras, 2013, p. 76-77).

En Brasil la expansión de la frontera agrícola para el cultivo de soja es un proceso que también comenzó en los años 1970, cuando se convirtió en el segundo productor mundial (Guibert, 1997, p. 153). Este cultivo se desarrolló primero en el sur y el sudeste, en los estados de Río Grande do Sul y Paraná (Craviotti, 2015, p. 4). Luego se extendió a los estados de Mato Grosso do Sul, Goiás y Minas Gerais, en lo que se conoce como la región del *Cerrado*, o sabana tropical.

Esta primera expansión incentivó a estos productores a aventurarse aún más hacia el Norte en busca de tierras baratas (Guibert, 1997, p. 153). Así, también el centro-oeste, en el estado de Mato Grosso –donde El Tejar se instaló como productor, y Los Grobo como vendedor de insumos a comienzos del siglo XXI– y luego en centro-norte se convirtieron en productores de soja. Allí, los llamados *gaúchos* –productores del sur– desmalezaron y pusieron a producir estas tierras de hierbas altas "en el marco de explotaciones agrícolas de gran tamaño, mecanizadas y donde aplican técnicas modernas" (Bertrand, 2004, p. 565; la traducción es propia). A fines de los años 1990, los estados de Paraná, Rio Grande do Sul y Mato Grosso ya eran los principales productores, y la frontera agraria llegaba a los confines de los estados de Maranhão, Bahía, Tocantins y Piauí.

Es a esta última región, denominada Mapitoba,[130] hacia donde se siguió extendiendo la frontera agrícola a comienzos de los años 2000, y donde primero se instaló Los Grobo como productor en su proceso de translatinización. Finalmente, asentándose "de Rondônia, hasta el sur de Pará", la soja llegó incluso al extremo norte de Brasil (Bertrand, 2004, p. 568), expandiéndose en la región amazónica (Sauer y Pereira Leite, 2012). En el estado de Roraima, la producción sigue aumentando a pasos agigantados (Notícias Agrícolas, 2016).

Como resaltan Gras (2013, p. 73) y Pereira Leite (2012, p. 8), la expansión sojera en Brasil sigue una dinámica global. Según un informe del Banco Mundial, que cita a su vez a un consultor de la FAO (Bruinsma, 2009), aproximadamente el 23 % del incremento de la producción agrícola mundial entre 1961 y 2005 corresponde a la expansión del "área arable" (Deininger et al., 2011, p. 10), tal como sucedió en Brasil (Sauer y Pereira Leite, 2012, p. 878).

No obstante, debe decirse que en cada país la producción se organizó a través de relaciones sociales diferentes. A diferencia de la importancia histórica del arrendamiento como forma de tenencia en Argentina, en Brasil la explotación de la tierra bajo el régimen de propiedad es mucho mayor. A mediados de los años noventa, el 93 % de la superficie era trabajada por sus propietarios, porcentaje que escalaba al 96 % en la región Centro-Oeste (Campos, 2011, p. 124). En el Censo Agropecuario de 2006, aumentó el área manejada a través del arrendamiento en un

[130] Tanto la región centro-oeste como la Mapitoba un fuerte proceso de concentración de tierras como resultado de la articulación de esos territorios al mercado mundial de *commodities* {Citation}.

20 %, forma de tenencia presente en especial en los establecimiento más grandes (de más de 100 hectáreas) (Nunes *et al*., 2006, p. 115).

Para el año 2003, cuando ingresaron las empresas estudiadas a este país, el área cultivada con soja representaba entre un 40 y un 45% de la superficie agrícola del país (Instituto Brasileiro de Geografía e Estadística, IBGE 1998/99, citado en Gras, 2013, p. 72), con una cosecha record de 51 millones de toneladas de soja. Ese año la producción creció, entre otras razones, por la aceptación por parte del poder ejecutivo brasileño, de sembrar soja transgénica. Si bien estas semillas se utilizaban de manera ilegal en el país, ya que desde 1998 llegaban de contrabando desde Argentina, la utilización de transgénicos fue muy resistida por los movimientos sociales brasileños (Motta, 2016). Su aceptación significó un punto de inflexión para la conformación de la plataforma regional de producción de *commodities* descrita en el capítulo 3.[131]
En cuanto a la expansión financiera, según Gómez Talavera, entre mediados de los años 1990 y de los años 2000 se evidencia

> el desembarco en Brasil de fondos de pensión privados, en muchos casos altamente especulativos, como los *hedge funds* o los fondos de capital riesgo. Este último tipo de fondos colaboraron grandemente a la financiarización de la economía, en tanto que muchos de ellos adquirieron capacidad para adquirir empresas, tomando control de su capital accionario, reestructurándolas radicalmente, minimizando al máximo los costos fijos (salarios, por ejemplo), tercerizando, despidiendo personal, etc. Al cabo de 12, 18 meses, se revendería la empresa al doble del valor con el cual se adquirió, generando un beneficio (Talavera, 2013, p. 148).

Esto está vinculado con la necesidad de recurrir a capitales externos para financiar el déficit de la balanza de pagos, y la reducción del "margen de maniobra del Gobierno federal y de los gobiernos estaduales, en especial en materia de financiamiento" (Bertrand, 2004, p. 580; la traducción es propia)(J.-P. Bertrand, 2004, p. 580; la traducción es propia). En ese período también se exacerbó el peso de actores vinculados con el sistema financiero internacional en el gabinete nacional de Brasil. Un ejemplo que resalta Tavalera (2013, p. 147) es que Arminio Fraga, antes de ser presidente del Banco Central entre 1999 y 2003, fue director de la Soros Fund Management.

[131] Brasil continuó realizando una porción minoritaria de su producción con semillas no transgénicas, lo que le permite un acceso privilegiado a los mercados europeos.

Durante la década siguiente creció la importancia de los fondos de *private equity* y de tipo *venture capital* en la economía brasileña. Entre 2011 y 2015, el monto invertido a través de este tipo de fondos creció en un 141%, llegando a superan los BRL 150 mil millones. Entre las instituciones que recaudaron más de mil millones de dólares se encuentran Victoria Capital Partners, ya mencionado, además de Vinci Capital Partners (KPMG y ABVCAP, 2016, p. 7)

En términos de la financiarización de la agricultura, debe destacarse que desde los años 1990 se pasó de un sistema de crédito subsidiado por el Estado, que además garantizaba precios mínimos, a la introducción de nuevas herramientas de financiamiento. Además de las letras de créditos, se comenzaron a utilizar los mercados de futuros y derivados (Guanziroli, 2014, p. 9). La práctica de realizar coberturas (*hedge*) a través de contratos de futuros se convirtió en un hecho oficial con la creación, en 1991, de la Bolsa de Mercaderías y Futuros (BMyF), que en 1994 incorporó las transacciones de materias primas agrícolas. En 1999, se permitió el ingreso de capitales extranjeros en esta Bolsa. En 2001 comenzó a funcionar el mercado electrónico de azúcar y ganado (Guanziroli, 2014, p. 10).

En 2004, la Ley Nº 11.076 reglamentó cinco nuevos títulos de crédito para financiar el agronegocio con el objeto de lograr una presencia creciente del sector privado en reemplazo del sector público en el otorgamiento de créditos (Souza e Silva, 2005, p. 4). Esto, junto con la establecimiento de fondos de financiamiento de la agricultura, tuvo por objetivo vincular el sector con el mercado financiero sin tener que recurrir al sistema de crédito rural estatal.[132] "De este modo, se estimula la captación de recursos y la comercialización de productos agrícolas a través de la Bolsa" (Guanziroli, 2014, p. 11). La soja en particular aumentó su participación en los mercados de futuros gracias a la asociación entre la BMyF y la CBOT en 2008.

En cuanto al ingreso de inversores institucionales en el sector agrícola, Frederico y Gras resaltan que fueron atraídos por el aumento del precio de los *commodities* y por la tendencia a la apreciación de la tierra desde comienzos de este siglo. Este aspecto es particularmente significativo en Brasil que, a diferencia de Argentina –que ya había agotado la posibilidad de

[132] Por lo demás, en estos años también se puso en marcha un sistema de seguro agrícola y un programa de Crédito de Modernización de la Flota de Máquinas Agrícolas (MODERFROTA) para financiar la compra de tractores, cosechadoras, entre otras máquinas e implementos, con tasas de interés menores a las del sistema bancario a más de 5 años (Guaranzoli, 2014, p. 12). Este programa permitió la expansión del agronegocio en la región de los Cerrados.

expandir sus fronteras agrícolas–, aún tenía/tiene una enorme cantidad de hectáreas pasibles de ser integradas a la producción capitalista de *commodities*. En su mayoría, estos actores (fondos de pensión, fondos soberanos, compañías de *private equity*, fundaciones universitarias, aseguradoras, instituciones bancarias y otras grandes corporaciones) no poseían vinculación previa con la agricultura ni experiencia en el negocio inmobiliario agrícola (Frederico y Gras, 2016, p. 12).

Por lo demás, el avance de la frontera agrícola no es menor en el estudio de la expansión financiera que se evidencia a nivel mundial desde los años 1970: ambos fenómenos están intrínsecamente vinculados. Según Jason Moore, en el pasado, los regímenes de acumulación capitalista siempre resolvieron sus crisis a través de "revoluciones ecológicas mundiales que crearon oportunidades para hacer caer dinero del cielo. Estas oportunidades derivan de la restauración de los 'Cuatro Baratos'" (Moore, 2012, p. 228; la traducción es propia). Con la expresión "*Four Cheaps*", Moore se refiere a comida, trabajo, energía y materias primas, el corazón de lo que llama "excedente ecológico mundial" [*world-ecological surplus*]. Se trata de un excedente en relación a los costos de producción promedio en el capitalismo, cuya raíz es, en última instancia, la productividad del trabajo (Moore, 2012, p. 228).

En otras palabras, la expansión financiera no es ajena al avance de las fronteras agropecuarias, ni a las formas de acumulación por desposesión implicadas. El corrimiento de la frontera significó la deforestación de más de 500 mil kilómetros cuadrados del Amazonas brasileño Gallagher (2010) y la expulsión de poblaciones indígenas de sus territorios. Pero el capital financiero no solo está involucrado en estas formas de acumulación, sino también en aquellas de orden orden productivo, ya que ciertos capitales financieros comenzaron a participar en empresas agrícolas que, como las megaempresas estudiadas, fueron actores clave en la apertura de nuevas fronteras agrícolas.

El proceso de financiarización directa se vio azuzado por la expectiva del aumento sostenido de los precios de estos *commodities* presente en el discurso empresarial y de los organismos internacionales de desarrollo sobre la necesidad de "alimentar al mundo", y por las posibilidades de producción de biocombustibles. A esto también se sumaron las posibilidades de apropiación de rentas extraordinarias vinculadas a la valorización de las tierras, cuyo precio

de hecho aumentó en un promedio por hectáreas de 430 % entre 1994 y 2010, proceso que se intensificó especialmente desde el año 2000 (Pereira Leite, 2012, citado en Gras, 2013, p. 74-75).

Dado el precio relativamente bajo y la disponibilidad de tierras agrícolas en Brasil, así como los altos precios de los *commodities* agrícolas en los mercados internacionales, este país se convirtió en importante destino de inversiones para capitales financieros interesados en el agronegocio. Estos capitales se vieron particularmente atraídos por empresas con gran capacidad de crecimiento, que pudieran funcionar como vehículo para sus inversiones en tierras o en acciones, en un contexto en el que la inversión en activos tradicionales (títulos, bonos) ofrecían réditos menos seductores.

Debe destacarse que las empresas argentinas estudiadas en esta tesis representan, según un estudio de la FAO citado más arriba, uno de los tres intereses extranjeros más relevantes en el proceso de la expansión de la frontera agrícola en Brasil. Los otros dos son representados por los *farmers* estadounidenses inmigrantes y la empresa estatal china mencionada en el primer capítulo, la Chongqing Grain Corporation, presentes en el estado de Bahía (Wilkinson, Reydon y Di Sabbato, 2012, p. 120).

Como explican Frederico y Gras (2017), las herramientas financieras utilizadas por las megaempresas de origen argentino –en particular los fideicomisos, los servicios financieros y los sistemas de préstamos para pequeños y medianos prestadores de servicios, la participación en mercados de futuros internacionales– crearon un *know-how* necesario atraer capitales financieros. Según Gras y Sosa Varrotti (2013), también el manejo del riesgo de las megaempresas constituyeron uno de los “activos” fundamentales en los mercados financieros a la hora de conseguir financiamiento o establecer acuerdos con grandes inversores. Dentro de las estrategias de manejo del riesgo también fue importante la capacidad que tuvieran estas empresas de crecer en varios países de la región de manera de diversificar riesgos socio-políticos.

Para los inversores o intermediarios financieros, el manejo de estos múltiples riesgos significa la posibilidad de diversificar su portfolio de acciones. Como explican Frederico y Gras (2017) los activos alternativos, entre los que se encuentra la agricultura, representan un gran riesgo que

algunos actores financieros deciden correr con el objetivo de proponer más opciones de inversión a los dueños del dinero.

Sin embargo, la restricciones impuestas a la compra de tierras por extranjeros en agosto de 2010 apaciguaron el interés de los capitales foráneos en el *agribusiness* brasileño. Esto se hizo a través de la edición del *parecer* CGU/AGU N° 01/2008-RVJ de la Abogacía General de la Unión (AGU),[133] que reinterpreta la Ley Nº 5.709 que reglamenta desde 1971 la compra de propiedades rurales por personas extranjeras residentes en el país y por personas jurídicas extranjeras autorizadas a funcionar en Brasil. Este nuevo *parecer* revé el anterior, de 1994, que no permitía la aplicaciones de las restricciones a la adquisición de tierras a personas jurídicas brasileñas de capital extranjero. Desde 2010 se equiparó a estas últimas con empresas extranjeras, y por lo tanto se les imposibilitó la compra de tierras en el mismo grado.

> Con la edición del parecer CGU/AGU Nº 01/2008-RVJ, la administración pública pasó a considerar que la nacionalidad del socio, persona física o jurídica, que ejerce el poder de control sobre la compañía es el factor determinante para la equiparación de la persona jurídica brasileña de capital extranjero a la persona jurídica extranjera. Según el análisis de la AGU, al producirse esta equiparación, pasarían a figurar las […] limitaciones y restricciones prescritas por la Ley 5.709/71 (Brito Coton y Trentini, 2013, p. 246).

Estas restricciones limitan a un máximo de 5 mil hectáreas la propiedad en manos extranjeras, y dispone que la suma de las áreas rurales en manos extranjeras no puede superar el 25 % de la superficie de cada municipio. De todas formas, como se verá en este capítulo, las megaempresas y los capitales internacionales que invierten pueden asociarse con empresas o productores de origen brasileño (la parte brasileña debe detentar más del 50 % del negocio) para la compra de tierras, que luego se encargan de poner a producir (caso Los Grobo). Como se explica en Frederico y Sosa Varrotti (2017, p. 113), otra práctica que se volvió común desde ese momento son los llamados "*contratos de gaveta*", que consisten en mecanismos de compra de tierras sin la transferencia legal de la propiedad, firmados entre grupos extranjeros y grandes productores y latifundistas (caso El Tejar). Estas prácticas enrarecen aún más el ya irregular mercado de tierras brasileño, y vuelven menos identificables a los actores detrás de los procesos de acaparamiento de tierras y de la producción.

[133] La AGU es el órgano de defensa de los derechos fundamentales y de ejecución de la nueva hermenéutica constitucional creado por la Constitución de 1988 (Cacau La Bradbury, 2009).

6. ii. La experiencia brasileña exitosa de Los Grobo (2003/04-2012/13).

En este apartado describiré las estrategias desplegadas por el Grupo Los Grobo para expandirse transfronteras. El objetivo es conocer los cambios producidos en la interacción entre las lógicas productivas y financieras durante esta etapa de expansión translatina, a partir del rol jugado por su asociación con capitales financieros internacionales. Entre los hitos que marcaron cambios de comportamiento en el Grupo estudio la asociación con el Banco Pactual do Brasil y el comportamiento especulativo de tipo private equity *que introduce*, y *la creación de Sollus Capital y el comportamiento de tipo* real estate *que le imprime al Grupo*. *Analizo la especulación inmobiliaria como aliciente de la concentración de tierras. Me intereso por la actuación del Grupo Los Grobo en Mato Grosso (Canarana): fusión con Ceagro Brasil y sus efectos en la concentración de la producción. Las transformaciones en las formas de organizar el trabajo y la producción: ¿en qué medida pudieron "exportar" el modelo de negocios?*

"Somos inversores financieros, no somos agricultores"
(Entrevista a ex gerente de Pactual Capital Partners; la traducción es propia)

"*People, capital, and a plan. Land them together*"
(Perfil públic de LinkedIn, Flávio Inoue, fundador de Sollus Capital)

"Terra não erra, terra sempre valoriza"
(Entrevista a empleada de Sollus Capital)

Hasta aquí se estudió cómo, gracias al "modelo en red", el Grupo Los Grobo logró traspasar la frontera de la región pampeana para expandirse a regiones marginales de Argentina. En este apartado me ocuparé de las estrategias puestas en práctica para expandirse hacia otros países del Mercosur. Esta expansión translatina se apoyó centralmente en el financiamiento de capitales internacionales, y por eso debe entenderse cuáles son las características intrínsecas al "modelo en red" que contribuyeron a "vender" el modelo de negocios a capitales de riesgo, así como las transformaciones en el comportamiento empresarial que esto significó.

Como se analizó en el capítulo 5, los componentes financieros ya estaban presentes en el modelo de negocios y , como se demostró en el capítulo anterior, representado "activos" para atraer inversores. La utilización de estas herramientas siguió profundizándose en esta etapa. Por ejemplo el Grupo realizó fideicomisos financieros y comenzó a vender obligaciones negociables en 2007.[134]

[134] El Grupo realizó dos importantes fideicomisos financieros en esta etapa en territorio argentino. El fideicomiso "Grobo I", constituido en mayo de 2005 para sembrar 15 mil hectáreas (Fernández, 2011, p. 8). El fideicomiso "Grobo II", por U$S 12 millones, para sembrar casi 50 mil hectáreas entre 2006 y 2008 (Grupo Los Grobo, 2006).

> Hemos innovado en materia de productos financieros para el agro incorporando la actividad a los mercados de capitales para financiar Operaciones por Canje, avalando a unas 350 pymes con Los Grobo SGR, con descuentos de cheques, Fideicomisos financieros y comunidad de negocios financieros. Hace 1 año emitimos Obligaciones Negociables (ON) por U$S 20 millones (Grupo Los Grobo, 2008, p. 12)

Sin embargo, otras acciones no directamente financieras han sido igualmente centrales en un modelo de negocios en busca de "compradores". En 2004, el grupo comenzó a publicar informes de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) para atraer capitales financieros internacionales preocupados por justificar sus inversiones desde el punto de vista social y ambiental. Esta preocupación por mostrar las acciones de RSE de la empresa, junto con de la certificación de las normas ISO 9000 y la participación incesante de los directivos del Grupo en instituciones internacionales,[135] hablan de la proyección global que la empresa tenía en su horizonte.

En efecto, desde la creación del Grupo en 2001, su presidente recorría diferentes países en busca de inversores. Él buscó "vender" el mito de la "empresa global", como lo ilustra esta cita:

> Soñé que corría el año 2020 y nos encontrábamos sentados con Paula tomando un café en un bar de no sé qué pueblo de campo. Podría ser algún lugar de África o de Europa del Este. O una aldea de la India, de la altillanura colombiana o de Brasil. Escuchábamos hablar a dos campesinos del lugar sobre el desarrollo de la agricultura y su industrialización, sobre nuevas tecnologías y nuevas formas de organizarse, de cómo el progreso había venido a su pueblo y de cómo los jóvenes ya no se querían marchar. Los escuchábamos hablar de muchas cosas con felicidad y esperanza, hasta que uno de ellos preguntó: ¿Por qué se llamará Los Grobo esta empresa de acá? (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 9)

Estos dos fideicomisos financieros "brindan una estrategia predefinida: se coloca (mediante futuros, opciones y forwards) un 30% del producto al arrendar, un 30% sobre el desarrollo de los cultivos, y el 40% restante queda libre para las oportunidades de negocios que puedan surgir durante y tras la campaña agrícola" (Fernández, 2011, p. 11). Ellos sirvieron para expandir la producción en el sur de la Provincia de Buenos Aires y en Entre Ríos. En 2007, fue autorizado un fideicomiso financiero en asociación con el Banco HSBC y en el que la S.G.R. funciona como garante de créditos a los productores, que pretendía superar los U$S 3 millones (CNV, 2007). Como describí en el capítulo 4, al administrar fideicomisos financieros la megaempresa también recibe una ganancia en su calidad de administradora o de “gestora” del capital de terceros.

[135] La más relevante parece ser su participación en Asociación Internacional de Soja Responsable desde 2006. A partir este momento, accionistas y ejecutivos de la compañía comenzaron a participar en cada vez mayor cantidad de espacios institucionales. En 2009 el número de instituciones ascendía a cuarenta entre ONGs y asociaciones empresariales y académicas, tanto nacionales como internacionales (Grupo Los Grobo, 2009b, p. 86).

Finalmente, y debido a por su capacidad financiera, su flexibilidad y, principalmente, su rápido crecimiento, el "modelo en red" terminó por llamar la atención de empresarios de diferentes nacinoalidades. Así, en la campaña 2003/04, el grupo comenzó su expansión transfronteras.

La primera asociación del Grupo Los Grobo se produjo en 2003 en Uruguay con ADP (Agronegocios del Plata), una empresa agropecuaria que producía en campos propios, liderada por Marcos Guigou, miembro de la comunidad judía al igual que los Grobocopatel.

La conformación de la "red" en Argentina y la idea de replicar este modelo en Uruguay había atraído al dueño de ADP, quien abrió las puertas para transformar su empresa al "modelo de las pampas". Para ello crearon un *joint venture*, una figura que permite compartir la propiedad y el control de la empresa, así como las ganancias y los riesgos. El "modelo en red" fue implementado de manera exitosa en Uruguay, si bien con algunos ajustes vinculados al aspecto cultural (ritmos de trabajo, capacitación de contratistas).

Para la campaña 2004/05, el grupo constituyó Tierra Roja S. A., en Paraguay, que desde entonces sería administrada por ADP. La empresa informó en múltiples entrevistas que luego de dos años cerró la operación y se retiró del país. Adjudicó este fracaso a las diferencias legales y culturales con Argentina, así como al hecho de que no consiguieran un socio adecuado. Sin embargo, una presentación de la empresa ante inversores indica que mantuvieron entre 16 y 22 mil hectáreas bajo producción en ese país, al menos hasta la campaña 2011/12 (Confidential, 2011).

Esta primera expansión translatina añadió una ventaja extra a la diversificación territorial como forma de manejo del riesgo, posibilitada por su nueva dimensión regional (Guibert, 2007). Para medir estos riesgos:

> Para cada zona, para cada campo, para cada situación trabajamos con un programa que se llama @risk,[136] que es para análisis de riesgo, donde nosotros cargamos todas las variables del campo, de rendimientos por ejemplo, de rendimiento históricos, mínimos, máximos, donde se hacen curvas de distribución, de frecuencia, probabilidades de adversidades, granizo, piedra, sequía, probabilidad de precios, mínimos, máximos y medios, correlación entre precios y rendimientos, entre rendimientos de diferentes cultivos, es bastante complejo, pero nos da una medida del riesgo que tomamos al seleccionar un campo, una superficie (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

[136] Como muestra la presentación de Ariadna Berger (2014, p. 10), este tipo de cálculos permite "evaluar la conveniencia de adoptar estrategias de mitigación del riesgo: seguros climáticos y estrategias comerciales".

Desde el momento en que la megaempresa adquiere una extensión translatina, a la capacidad de manejar el riesgo climático, –o más en general, productivo–,[137] de crédito, financiero se añade la posibilidad de manejar riesgos jurídicos y políticos y de mercado –que incluye principalmente cambios en materia de tipo de cambio, diferencias en las tasas de interés en cada país, cargas impositivas y marcos regulatorios–, .

Para ello, la empresa cuenta con varias herramientas de análisis. Una de ellas es el Análisis de Dominio Orientado a las Características (FODA, por sus siglas en inglés), que considera la coyuntura política como una de las posibles "amenazas" para el crecimiento de una empresa. Otra es el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST, por sus siglas en inglés), que como su nombre lo indica da especial preeminencia al factor político como determinante ambiental del desarrollo de la estrategia de una empresa (Grupo Los Grobo, 2009a).

El manejo del riesgo político fue especialmente atractivo para los inversores financieros extranjeros que, como se dijo en el primer capítulo, buscan realizar inversiones a nivel regional. Esta complejización del manejo del riesgo se inscribe dentro de un proceso de financiarización de las estrategias del grupo, que terminará de hacerse evidente en el momento del *exit*, como se verá en el apartado 6. vi. a).

El Grupo Los Grobo posee, además, un acceso privilegiado a los mercados de futuros internacionales y en los mercados de granos de los países donde opera, aspecto que distingue a las megaempresas de otras empresas del sector. Según el Reporte de Sostenibilidad de 2008, la megaempresa facilita "la realización de coberturas de precios y gestión de riesgo operando en los mercados de futuros de Argentina y USA y en los mercados de granos" de los países donde opera (Grupo Los Grobo, 2008, p. 12). Como explica el Presidente del Grupo Los Grobo, la primera estrategia capta ganancias provenientes de las diferencias entre el mercado local y el de Chicago:

[137] En Argentina contrata seguros específicos por zona, práctica se generalizaría después de la sequía de 2008/9. Pero la empresa también contrata seguros multirriesgo, que es algo "muy joven, poco desarrollado, y propio de actores, digamos, de grandes operadores, que manejan grandes portfolios" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

> Con los precios hemos adquirido una gran habilidad en el manejo de las coberturas de la volatilidad. En tiempos del MAT activo (Mercado a Término) las operaciones eran locales, actualmente estamos utilizando el CBOT [Chicago Board of Trade] […] la Política Agrícola de USA genera distorsiones en los mercados que solíamos aprovechar vendiendo volatilidad en Chicago y comprando en Buenos Aires, donde era más barata (Nichols y Ordoñez, 2003, p. 26; citado en Gras y Hernández, 2013b, pp. 33–34).

En la campaña 2007/08 comenzó la expansión del Grupo Los Grobo en Brasil gracias a la transacción con el fondo de inversiones Pactual Capital Partners (PCP). Ese evento marca un hito en la trayectoria del grupo, ya que es la primera vez que vehiculiza inversiones de firmas de *private equity*, contribuyendo así al proceso de financiarización directa. Creado por dos ex socios del Banco Pactual do Brasil (el banco de inversiones más grande de Brasil en ese momento), PCP gestionaba el capital de los 67 ex socios de este banco, vendido a la Unión de Bancos Suizos (UBS). Administrado por UBS Pactual Gestora de Investimentos Alternativos Ltda, desde 2006, PCP se había convertido en uno de los principales fondos de *private equity* de Brasil al manejar aproximadamente mil millones de dólares.

Este fondo invertía en el mercado financiero, así como en otros sectores de actividad, como el eleléctrico, el inmobiliario y el textil. El agronegocio se presentó como un destino atractivo para estos inversores por los altos precios de los *commodities*, en especial en un país como Brasil, considerado estratégico para este tipo de producciones. El problema para ingresar en este negocio para esta entidad financiera era que no conocía el rubro. Luego de muchas averiguaciones y de visitar varias empresas, encontraron en Los Grobo un socio, por lo demás muy interesado en expandirse a Brasil.

Para Los Grobo, la expansión en Argentina estaba llegando a su límite, y la competencia por tierras encarecía cada vez más los arrendamientos. Brasil, el país más importante del Mercosur, disponía de la mayor cantidad de tierras para cultivo sin desarrollar o no plenamente desarrolladas (tierra para pasturas degradadas).

> Y ahí el principal objetivo de Gustavo de salir y expandirse creo que eran dos: uno, el hecho de que Brasil es donde está la frontera de crecimiento […] el primer objetivo era, en efecto, ir hacia nuevas fronteras agrícolas: Gustavo hablaba de Colombia, de Bolivia, de África, como era un tipo muy visionario, estaba siempre muy avanzado, pero todavía había mucho por hacer en Brasil. Creo que esa era la primera razón: lograr crecimiento, porque en

> Argentina de cierta forma ya estaba ocupado. Y también una razón de diversificación del riesgo agrícola, climático (Entrevista a ex socio de PCP, 2015; la traducción es propia).

Asimismo, si bien PCP demandaba mayores retornos por su capital que un banco, la sociedad con este fondo permitiría a Los Grobo compartir el riesgo de la expansión en Brasil. PCP constituyó el fondo Vinci Partners Ltda. para que funcionara como el vehículo de inversiones del Banco Pactual, compró un 23 % del Grupo Los Grobo S. A. en Argentina –para lo que invirtió U$S 100 millones en efectivo– y montó la compañía Los Grobo Brasil, de la cual cada una de las partes poseía el 50 % de las acciones. Para llevar a cabo esta transacción en la firma radicada en Argentina, en febrero de 2008, el Grupo Los Grobo LLC –una sociedad constituida por la familia Grobocopatel en el "paraíso fiscal" de Delaware, Estados Unidos– firmó un "convenio de suscripción" con el Fundo de Investimento em Participações PCP y con PCP (Cayman) LP. Desde esta capitalización, el Grupo Los Grobo LLC se convirtió en la accionista mayoritaria de Grupo Los Grobo S. A. (Infocampo, 2008).

Varios gerentes de Vinci Partners, en particular el CFO (*Chief Financial Officer*), comenzaron a trabajar de manera directa en Los Grobo. Se trata de un esquema básico para las inversiones de capitales de riesgo en una *start-up*, descrito en la Introducción, donde la empresa que financia también da consejos para el desarrollo empresarial, en este caso para la expansión en Brasil. Como explica uno de los inversores: "éramos mucho más *hands-on* que un *private equity* tradicional […] Es un poco diferente al *private equity*, que solo pone dinero, y después vende el negocio […] pero éramos un inversor financiero" (Entrevista a ex socio de PCP, 2015; la traducción es propia).

En inglés, *hands-on* significa "que se involucra", "que participa activamente". En este contexto, un inversor *hands-on* se caracteriza por tomar posesión de gran parte de las acciones de una empresa y de involucrarse en su manejo. Por lo demás, ambas partes estaban interesadas en lograr un rápido crecimiento y valoraban el *know how* que cada una podía ofrecer:

> –Impresiona, quedamos muy impresionados [por la sede de la empresa en Carlos Casares] […] Y también por una razón de diversificación del riesgo agrícola, climático. Creo que eso también nos impresionó mucho: uno no controla la lluvia, entonces teníamos la tesis de que cuanta más diversificación, más minimizás el riesgo del clima. Y ahí tenemos una serie de herramientas para el mercado financiero, que son más obvias, simulación de riesgos, simulación de Montecarlo.

> – Esas cosas ya eran conocidas para el mercado financiero en otras áreas.
> – Era súper conocido. Para la agricultura… para nosotros fue una sorpresa que un agricultor en Carlos Casares tuviese ese tipo de tecnología. Que básicamente era una simulación que se llama simulación de Montecarlo, es una herramienta estadística que calcula probabilidades: si llueve aquí, la probabilidad de que llueva allá es muy baja por el historial de lluvias, entonces si tenés un problema acá no vas a tener problema allá, entonces ponés 50 % de la producción acá y 50 % allá (...) Es un programa estadístico que puede ser usado para cualquier cosa, precisás del historial. Para un mercado de muchos años, el mercado de títulos norteamericanos, por ejemplo, si querés saber la probabilidad de tener una caída en un porcentaje mayor que tanto, entonces hacés un porcentaje de títulos norteamericanos, después del mercado europeo, de Rusia, y se monta una simulación de cuál es la probabilidad de que en ese portfolio financiero se pierda dinero. Lo que es muy similar al negocio de la agricultura: en la agricultura se está poniendo dinero, puse dinero en 10 mil hectáreas acá, 10 mil allá, 10 mil allá. Entonces hay posibilidades de perder ese dinero si no llueve (Entrevista a ex socio de Vinci Partners, 2015; la traducción es propia).

Es decir que la imbricación de lógicas productivas y financieras inherente al "modelo de la red" resultó afín al comportamiento de ciertos agentes financieros deseosos de invertir en la producción de *commodities*, en especial en lo que se refiere al manejo de los riesgos. El modelo propuesto por Los Grobo era “escalable”, tenía grandes posibilidades de rápido crecimiento, controlando el riesgo a través de las herramientas descritas. Así, el grupo argentino funcionó como vehículo de capitales especulativos en Brasil, y con ello generó una mayor concentración de la cadena de valor en manos de actores financieros.

Además, facilitó la expansión regional de estos inversores a través de asociaciones con otras empresas locales. Los Grobo Brasil compró una parte minoritaria (35 %) de Ceagro, una empresa que revendía semillas, fertilizantes y agroquímicos en Mato Grosso, Maranhão y Piauí. Al ingresar Los Grobo Brasil a Ceagro, iniciaron una operación conjunta en Goiás. Hacia 2009 se formalizó la sociedad con Ceagro, y Los Grobo Brasil se convirtió en el principal accionista de esa empresa: de la cuota inicial que adquirió en 2008 pasó a poseer el 59,5% de las acciones. De este modo, se formó una sola empresa que tenía actuación en Goiás, Mato Grosso y la región de Mapito (Maranhão, Piauí y Tocantins): Los Grobo Ceagro do Brasil S. A.

En la producción agrícola en Goiás y Maranhão se intentó replicar el esquema de la gestión de activos de terceros. Ceagro firmaba contratos por prestación de servicios con productores locales que tenían dificultades para producir por su cuenta por falta de competitividad: “Hoy en día [2015] solo pocos productores pequeños (1000 hectáreas) gestionan el negocio, pero en esa

época [2009] ninguno, les faltaba control y no les daban los números. Entonces ellos les decían: '¡Caramba!, ¿pero si hiciera negocios con vos?, ¡tenés toda la maquinaria!'" (Entrevista a gerente de Agrex, ex Ceagro, 2015). Como afirma el informe de la FAO:

> las empresas argentinas están introduciendo el modelo de la "Pampa" en la producción de soja en el Cerrado. Más que la compra de tierras, esta presencia tiene la forma de contratos de arrendamiento y, especialmente, la gestión completa de la finca, convirtiendo al agricultor en un simple "rentista". La empresa más grande en este sentido es el grupo "Los Grobo", que ya cuenta con 60 mil ha de superficie plantada, especialmente en la región de Mapito (Norte/Nordeste) (Wilkinson *et al.*, 2012, p. 120).

Al igual que en Argentina, la flexibilidad de este modelo permitió adaptar los acuerdos de arrendamiento a diferentes circunstancias. En los años de menor rentabilidad (entre 2010 y 2012) firmaban contratos para producir en sociedad con los productores locales en detrimento del arrendamiento fijo, modalidad más común entre 2008 y 2010. Dado que no existen los "contratos accidentales" en Brasil, y debido a la menor fertilidad de la tierra de los Cerrados, que necesitan de más fertilización artificial que las tierras en la Pampa argentina –y por ende, mayor tiempo para lograr las productividades esperadas de acuerdo a la inversión realizada–, estos contratos solían firmarse por una duración de 5 años.

Por lo demás, el Grupo Los Grobo profundizó también su estrategia de integración vertical. En septiembre de 2008, en medio de la crisis financiera mundial, Los Grobo Brasil compró la semillera Selecta, que estaba en quiebra. En 2010 construyó una fábrica de fertilizantes, Península Norte, y comenzó a producir etanol a través de la Companhia Mineira de Açúcar e Álcool (CMAA), que funciona a su vez como vehículo de inversiones de Vinci Partners.

Estas empresas de agroinsumos permitieron realizar el intercambio de semillas, agroquímicos y fertilizantes por granos con los productores locales, aumentando la capacidad de acopio y comercialización del Grupo gracias al control de la producción de terceros. Como en Brasil no existe la figura de la S.G.R., para dar crédito tomaban la garantía del productor y determinaban qué cantidad de semillas o agroquímicos podían entregarle, todo medido en bolsas de soja y calculando un margen de ganancia.

A esto se le sumó la venta de servicios financieros, siguiendo el modelo del *one-stop-shop* desarrollado en Argentina para "proveer de todo" al productor asociado, especialmente a los que les arriendan las tierras. Estos servicios consistían principalmente en la gestión del riesgo a

través de las herramientas financieras descritas en el capítulo 5: “Queremos que ellos (los productores) consuman más servicios de gestión del riesgo. Creemos que hay tanta volatilidad en los resultados porque hay una mala gestión del riesgo, y podemos ayudar a los productores con eso’, afirmó el presidente” del Grupo (O Globo, 2010). […]

En síntesis, entre 2008 y 2012, el Grupo Los Grobo desplegó estrategias de acumulación similares a las utilizadas en Argentina. Estas estrategias debieron ser readaptadas a Brasil, país donde no existía la figura del contratista y tampoco era extendida la práctica del arrendamiento de tierras: “se tuvo que trasladar la forma de trabajar de acá a Brasil, y las diferencias culturales también significaban un obstáculo” (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013). No obstante, los actores consideran que el "trasplante" del modelo de negocios fue exitoso:

> Cosas que hizo ahí, como el modelo, que es el modelo *asset light*, que es un modelo sin tener el *ownership* de la tierra, modelo de los contratistas, era un poco traer su modelo para acá […] Creo que nos salió bien. (...) Pero era un desafío cultural, porque no existía mucho esa figura [del contratista] […] hacíamos eventos, llegamos a una región nueva, íbamos ahí, a contar su historia [de Gustavo Grobocopatel], lo que había hecho en Argentina, él invitaba a todos los productores y dueños de tierra en esa región […] Y ahí comenzamos a crecer, usando la tecnología de Gustavo, lo que había hecho en Argentina, aunque intentado adaptar eso a las realidades de Brasil (Entrevista a ex socio de PCP, 2015; la traducción es propia).

El ingreso de capitales financieros internacionales en la estructura societaria de Los Grobo no solo transformó el accionar de la empresa, profundizando sus lógicas financieras, sino que también colocó a la especulación inmobiliaria –algo que no estaba presente en la trayectoria anterior del grupo– en el centro del negocio. En 2008, el Grupo Los Grobo, junto a Vinci Partners y el *hedge fund* Touradji Capital Management,[138] fundaron Sollus Capital. Se trata de un fondo de inversión “levantado” en menos de seis meses por Flávio Inoue, quien se convertiría en su presidente,[139] con el objetivo de comprar tierras, transformarlas en arables y alquilárselas a Los Grobo Brasil, para finalmente venderlas.

[138] Creado en 2005, este fondo, supuestamente radicado en Nueva York, tiene su base real en Boca Ratón, Florida, según informó la empresa durante una comunicación telefónica. Hasta 2016 declaraba manejar más de US$ 3 mil millones en acciones.

[139] Según su presentación oficial en la página Web LinkedIn (Inoue, 2017), este empresario brasileño tiene una importante experiencia en agricultura y finanzas: “soy un agricultor que habla de mercados de capitales […] Mi fortaleza es crear o combinar companías, reclutar y entusiasmar personas y establecer procesos claros para hacerlas trabajar […] Soy un creador de negocios […] Mi habilidad es buscar y comprometer a los mejores

Sollus Capital es una compañía de *real estate* (negocios inmobiliarios) y, según la clasificación de Madeleine Fairbairn (2014) mencionada en el capítulo 1, se trataría de una empresa *own-lease out* si se la considerase de manera aislada del grupo al que pertenece (Grupo Los Grobo y su subsidiaria en Brasil, LG Agronegócios y Participações). Según esta autora, el enfoque de estas firmas es " conservador". El inversor adquiere la tierra, la arrienda a un operador, "se queda de brazos cruzados y empieza a recibir un flujo de utilidades bajo la forma de rentas, así como ganancias de capital producto de la valorización" de estas tierras (Fairbairn, 2014, p. 7; la traducción es propia).

El interés de crear esta compañía respondía a la posibilidad de captar la renta inmobiliaria generada por la disponibilidad de tierras baratas y la competencia por ellas, que aumentaba su precio, además de la valorización intrínseca de la tierra por ser un bien escaso, a la cual se incrementaba a su vez por la transformación de las mismas en "productivas": "la tierra no erra, la tierra siempre se valoriza", expresa una empleada de Sollus Capital, que entrevisté en la ciudad de San Pablo (Entrevista a Sollus Capital, 2015).[140]

Este tipo de estrategias ya habían sido identificadas en otras megaempresas como CRESUD y Adecoagro, "que si bien se dedican a la producción agropecuaria, tienen un fin esencialmente inmobiliario. Varias complementan el uso productivo con la apuesta a la valorización a través del tiempo y la realización de inversiones en mejoras para su posterior venta" (Murmis y Murmis, 2012, pp. 32–33).

En el caso estudiado, Sollus vende las tierras, una vez valorizadas, en general seis o siete años después de haberlas adquirido, aunque a veces, cuando son demasiado grandes, precisan de más tiempo para negociar "por cuestiones jurídicas" (Entrevista a Sollus Capital, 2015). Como sugiere Fairbairn, esta estrategia coincide con la visión según la cual la tierra es entendida como

---

profesionales para cumplir una misión conjunta [ellos deben] disfrutar de lo que hacen y estar muy bien compensados: motivación y compromisos son prioritarios. La pasión es fundamental". Además, es especialista en crear *start-ups* ligadas al sector agrícola y liquidarlas luego de pocos años. Participa de la serie de conferencias Grobal AgInvesting, mencionada más arriba (Inoue LinkedIn, 2017, la traducción es propia).

[140] Sollus Capital está en el quinto piso de un edificio ubicado en Vila Olímpia, una de las regiones financieras de San Pablo. En la oficina trabajan cuatro personas (abogados/as, administrativos/as de finanzas y el CEO) en mesas largas con computadoras. Hay un cuarto entero donde guardan archivos detrás de puertas blindadas con manivelas de un torso de alto del tipo caja fuerte.

un activo puramente financiero o capital ficticio: lo que se compra es el derecho a la renta fundiaria.

La creación de una empresa de *real estate* de tipo *own-lease out* implica una separación de la apropiación de la renta inmobiliaria y de la ganancia que presenta la ventaja de permitir manejar negocios con temporalidades diferentes, así como diversos niveles de retorno esperado: la valorización de la tierra no comporta grandes riesgos, pero puede requerir de tiempos mayores en función de factores diversos que no se relacionan exclusivamente con la producción agropecuaria. En tanto, las ganancias derivadas de la actividad tienen siempre algún nivel de riesgo, ya que resultan afectadas de manera inmediata por eventos climáticos, cambios de mercado o de política económica. Sin embargo, como plantea Fairbairn (2014) tal separación es muchas veces difícil de establecer en la realidad: el desmonte o las mejoras productivas contribuyen a la valorización de la tierra.

> Y hay una compañía que montamos […] que era una compañía solo para ser dueña de la tierra, que era Sollus Capital.
> –¿Y por qué hicieron una compañía aparte?
> – Porque Sollus era una compañía de *real estate* agrícola, pero de *real estate*, y ahí el retorno y el riesgo es diferente del riesgo de la operación agrícola, entonces es un retorno más bajo, pero también un riesgo más bajo. Pero vimos que en Argentina lo que sucedió fue lo siguiente: Gustavo llegaba a una región nueva, desarrollaba a los contratistas, desarrollaba producción, colocaba un silo, creaba desarrollo en esa región, pero no capturaba la apreciación del *real estate*… Como el negocio inmobiliario. ¿Cómo es el negocio inmobiliario? Vas a un lugar, colocan un shopping, vale un poquito más, colocan una escuela, vale un poquito más, un camino, vale un poquito más.
> – Entonces es una forma de capturar esa parte que no había sido capturada,– Gustavo no lo hacía porque no tenía capital para hacerlo. Y ahí montamos una estructura para capturar esa valorización de la tierra que la propia operación de Los Grobo generaba. Entonces cuando Los Grobo iba a una región era casi como decir: esa región vale 10, dos años después de que Los Grobo llegaba pasaba a valer 20.
> – ¿Por qué? ¿Porque había producción, la tierra era más productiva?
> – Era más atractiva…
> (Entrevista a ex socio de PCP, 2015; la traducción es propia).

Sollus Capital asume la responsabilidad legal por la adquisición de las tierras, lo que evita que la empresa productora deba enfrentar cualquier riesgo jurídico al respecto. Se encarga de las licencias de operación que Ceagro debía presentar frente a los organismos de gobierno para cumplir con las diferentes reglamentaciones del Instituto Brasileño de Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais

Renováveis, IBAMA) y del Instituto Nacional de Coloniación Agraria (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, INCRA), entre otros.[141] Como contrapartida, Ceagro asume los riesgos que pueda conllevar el proceso productivo mismo (principalmente climáticos), lo que también puede ser visto como una estrategia de manejo de riesgos.

En este caso la inmovilización de capital en la compra de tierras no implica de ningún modo que no se trate de un comportamiento financiero, porque el objetivo último es la obtención de rentas extraordinarias, donde el componente especulativo es importante. En efecto, el comportamiento especulativo tiene que ver con la adquisición de tierras baratas, en regiones donde la producción se está extendiendo, y venderlas lo más rápidamente posible, cuando los precios están en alza. Sollus Capital se encarga de la selección de tierras en función de la optimización de inversión de capital, no solo desde un punto de vista financiero (especulación inmobiliaria), que considera "las distintas velocidades de rotación del capital para responder a las exigencias de los capitales financieros" (Gras y Sosa Varrotti, 2013), sino también del punto de vista productivo, es decir, el potencial que tienen o podrían tener las tierras, su ubicación e incluso la existencia de políticas que beneficien el desarrollo de ciertas actividades productivas.

Gracias a su alianza con esta empresa creada *ad hoc*, Ceagro no precisaba poseer tierra propia: alrededor del 20 % de las tierras cultivadas por la empresa eran arrendadas a Sollus Capital y el resto correspondía a arrendamientos directos a productores locales que tenían maquinaria pero estaban descapitalizados. Para hacer las mejoras en las tierras, Sollus Capital tercerizaba las labores, para lo que contrataba empresas locales. Luego Ceagro producía en ellas principalmente soja, además de algodón, trigo, maíz, sorgo. El Grupo Los Grobo tenía un lugar preferencial a la hora de administrar las propiedades de Sollus ya puestas en producción, y tanto el grupo como el fondo Vinci Partners participaban de la renta financiera de Sollus Capital.

Es decir que, mirado el grupo en su conjunto, lo que a primera vista parece ser un caso típico de empresa *own-lease out* (Sollus Capital) –en el cual se considera la tierra como un activo puramente financiero–, se complementa con una estrategia de tipo *own-operate* en su cooperación con las empresas asociadas. La dinámica de acumulación por desposesión de la

[141] En Brasil, cada estado tiene, además, una legislación diferente, por lo que la empresa precisa realizar contratos locales. Para poder "abrir" la tierra (hacerla arable), se necesita una licencia, porque cada estado tiene regulaciones sobre el porcentaje que debe ser mantenido como reserva, entre otras cuestiones.

adquisición de tierras en manos de extranjeros se combina con la búsqueda de ganancias productivas a través del arrendamiento de estas tierras a los agentes especializados en producción que pertenecen al mismo grupo.

En este caso se ve una clara imbricación de lógicas productiva y financiera, que se entrecruzan y retroalimentan, ya que la tierra se valoriza en función de su productividad. A través de la creación de las firmas de tipo *own-operate*:

> el capital financiero busca, no solo obtener ganancias de capital, sino también "agregar valor", transformando las tierras improductivas en campos agrícolas. Esto permite obtener un lucro con la producción, pero sin abandonar los fines especulativos: la explotación directa de la tierra también puede constituirse, para el inversor, en una forma de inducir la apreciación de su activo, ya que esta depende en gran medida de su productividad (Frederico y Gras, 2016, p. 19; la traducción es propia).

Entre 2004 y 2012, Los Grobo pasó de manejar en los países del Mercosur aproximadamente 71 mil hectáreas a superar las 200 mil en 2008 y alcanzar 300 mil en la campaña 2012-2013, de las cuales 54 mil hectáreas estaban en Brasil; de éstas últimas, 16 mil eran propiedad de Sollus Capital (véase gráfico 11 en el apartado 6. vi. a). Su facturación anual también presentó ese crecimiento exponencial: si en 2004 recaudaba U$S 96 millones, en 2012 superaba los U$S 1.300 millones. Se trata por lo tanto de un actor central en el proceso de concentración productiva a nivel regional, y la creación de Sollus Capital facilitó ese proceso a través del acaparamiento de tierras por compra en Brasil: en 2009 había adquirido 30 mil hectáreas de tierra arable y pretendía comprar otras 50 mil en 2010. Además, había georreferenciado 8 millones hectáreas para inversiones futuras.

Como se evidencia en la descripción de esta trayectoria, la rápida expansión translatina de Los Grobo está estrechamente relacionada, no solo con la estructuración inicial del negocio, sino también con la captación de capitales financieros internacionales de alto riesgo que invirtieron en el proyecto, y la asociación con empresas dispuestas a acompañar su expansión territorial y comercial en otros países. Los Grobo había conseguido llegar a la segunda etapa de financiamiento de una *start-up*: los inversores institucionales.

Por último, debe decirse que, además de abrir el negocio de la especulación inmobiliaria, los capitales financieros imprimieron otra marca en las estrategias de Los Grobo, profundizando aún más sus lógicas financieras. La asociación con PCP, por ejemplo, le abrió las puertas a otras

instituciones bancarias: mejoró la relación de la empresa con el Banco Itaú y con el Bradesco (que no operaba con la empresa hasta ese momento), y lograron otros contactos a través de los accionistas, ex socios del Banco Pactual:

> Ellos vendieron ese banco a la Unión de Bancos Suizos, y después recompraron el banco, por lo que ahora son socios del sistema financiero brasilero, y tenían una muy buena relación con los principales bancos brasileños en Argentina. Entonces, a partir de la incorporación de ese socio a nivel del Grupo Los Grupo […] nos allanó el camino en la búsqueda de financiamiento de bancos privados brasileros, que también coincidió con el incremento de participación de esos bancos en Argentina, con un avance del Itaú y de Bradesco en Argentina, por decisiones propias de los bancos dentro de lo que era su plan estratégico de desarrollo. Hoy el banco Bradesco está pensando más en volver que en seguir, en continuar asistiendo, y asiste específicamente operaciones de prefinanciación de exportaciones (Entrevista a gerentes del GLG, 2012)

6. iii. Problemas de "trasplante" de El Tejar en Brasil (2003/04-2012/13)

Aquí analizo las estrategias productivas, comerciales y financieras de El Tejar en Mato Grosso (Primavera do Leste) y los cambios que significó su alianza capitales financieros internacionales, en particular la presión ejercida por estos para "crecer". En ese contexto, me intereso especialmente por la profundización de las dinámicas de acumulación financiarizadas: comportamientos de tipo real estate *(la compra de tierras como estrategia de valorización de capital) y de* private equity *(sucesivos intentos de* exit*). En relación con el acaparamiento de tierras presto atención a los cambios que El Tejar debió realizar ante las modificaciones en Brasil en relación con el establecimiento de límites a la compra de inmuebles rurales por parte de extranjeros. Como en el caso de Los Grobo, analizo las formas de organizar el trabajo y la producción y me interrogo sobre la medida en que El Tejar pudo "exportar" el modelo de negocios desarrollado en Argentina.*

Value. Event. Exit.

(Página oficial de Altima Partners)

Al igual que en el caso de Los Grobo, gracias al esquema de gestión de activos de terceros, en pocos años El Tejar logró multiplicar la cantidad de tierras que controlaba en Argentina, y en 2002 hizo una primera incursión en el sur de Bolivia para comenzar a sembrar bajo el mismo esquema. Pero fue en el año 2003 cuando se produjo una nueva inversión del tipo FFF que le permitió despegar en su proceso de translatinización: "Alvarado había elegido con inteligencia el tipo de socio para expandirse en el exterior: gente querida, y al mismo tiempo, de visiones interesantes. La mayoría eran amigos o conocidos, muchos miembros de otros grupos CREA, todos empresarios con experiencia" (FISOA, 2012, p. 152).

En la campaña 2003/04, El Tejar sembró 55 mil hectáreas en Argentina (distribuidas en las provincias de Buenos Aires, Chaco, Corrientes y Entre Ríos), 4 mil hectáreas en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 8 mil hectáreas en los Departamentos de Río Negro y de Paysandú, en Uruguay, y 5 mil hectáreas en el estado de Mato Grosso, Brasil (La Mañana, 2003, citado en El Tejar, 2009a, p. 39). Tanto en Bolivia como en Uruguay y Brasil intentaron reproducir el esquema de gestión de activos de terceros.

Los resultados iniciales de este proceso de translatinización no fueron los mejores. Con el primer desembarco en Brasil se perdieron 2 millones de dólares; El Tejar había aportado el 50 % de la inversión para el nuevo proyecto, mientras que el resto había sido aportado por los socios

que Alvarado había sumado. Las pérdidas tuvieron consecuencias no menores para la empresa: por un lado, se generó un déficit importante para la empresa en tanto no todos los socios que se habían sumado asumieron los malos resultados económicos. Vemos aquí cómo el mito de la "gran familia" se interpuso en la construcción de la "empresa más grande del mundo": en efecto, pareciera haberse privilegiado el mantenimiento de las relaciones familiares y de amistad (en un círculo de clases altas tradicionales), a una visión estrictamente empresarial. Por el otro, irá preparando el escenario para una crisis cercana al quebranto cuya resolución cambiaría de manera definitiva el perfil empresarial de El Tejar.

> La inexperiencia había llevado a una elección equivocada de suelos y una tecnología poco adecuada y a un esquema asociativo que no era el más acertado. Alvarado puso la cara ante los socios y le devolvió el ciento por ciento de la inversión a los que así lo quisieron […] De los socios iniciales que superaban la decena, quedaron solo cuatro […] Estos socios no recuperaron su inversión pero recibieron en cambio acciones de El Tejar y se convirtieron en accionistas (FISOA, 2012, p. 153).

En Uruguay, donde se instaló con el nombre de "Tafilar" (Oyhantçabal y Narbondo, 2011, p. 54), la empresa debió enfrentar problemas similares a ADP (fusionada a Los Grobo), vinculados a la inexistencia de empresas prestadoras de servicios, uno de los pilares fundamentales del esquema de gestión de activos de terceros, y a la "cultura" local:

> Cuando entró el Tejar, te estoy hablando del año 2003, 2004. Tenían una cultura… tienen una cultura totalmente diferente a la de trabajar de acá. Ellos te dicen "ya está pronto" y… "¡¿pronto de qué?!", ¿vos qué entendés si te dicen que "ya está pronto"? Cuando fui de acá, yo laburaba a 100 Km/h y allá van a 25, entonces medio que chocás todo. Era muy cultural… después fue cambiando (Entrevista a M, ex empleado de El Tejar, 2014).

A pesar de estas dificultades, en los años subsiguientes El Tejar insistió con la estrategia y "redobló la apuesta" (FISOA, 2012, p. 151). En la campaña 2004/05 llegó a sembrar 105 mil hectáreas en todo el Mercosur: 77 mil en Argentina, 13 mil en Brasil, 13 mil en Uruguay, y 5 mil hectáreas en Bolivia (La Nación, 2004, citado en El Tejar, 2009a, p. 42). En todos estos países, El Tejar buscó inicialmente trasplantar el modelo de negocios basado en el esquema de gestión de activos de terceros. Para ello, debió organizar empresas contratistas, que no existían en ninguno de esos países, siendo la de Uruguay la experiencia más exitosa:

> El crecimiento en Uruguay fue, en 2003, 2004, El Tejar arrancó en una zona más agrícola [Young, en el litoral], 2005 fuimos para el centro del país, 2006, 2007, fuimos hacia el noreste y este. Como que se fue agrandando […] Ir al noreste de Uruguay que no tenía nada y empezar a hacer agricultura, los primeros campos con agricultura, no teníamos contratistas, no teníamos gente que supiera de maquinaria, compramos 18 cosechadoras y se las dimos a contratistas del litoral para que fueran a trabajar allá y formaran nuevos contratistas […] compramos en Uruguay las máquinas, eso fue en el año 2008 […] se las dimos a contratistas que eran del litoral, o sea, tipos más profesionales, ellos lo pagaban como un leasing a nosotros, con trabajo, iban trabajando y el 70 % de lo que facturaban iba al pago de la máquina, el 30 % iba para ellos, entonces a los 4 años las máquinas eran de ellos, entonces era una forma de que ellos crecieran, y nosotros podíamos hacer… porque los dos primeros años fueron muy traumáticos porque tuvimos unas pérdidas de cosecha enormes porque no había máquinas, ni la cantidad de máquinas que necesitábamos ni la calidad de las máquinas que necesitábamos (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015).

Otra estrategia utilizada para saldar el problema de la ausencia de prestadores de servicios fue la de ofrecer a algunos contratistas argentinos que trabajaran en varios países, en las tareas que El Tejar les asignaba. De tal modo, la expansión transfronteras de la empresa profundizó la especialización de los contratistas argentinos: en efecto, si bien para los contratistas esto significó ampliar de manera significativa la escala de su actividad, también les implicó centrar su labor en cierto tipo de servicios, aquellos que El Tejar no podía contratar localmente. Aquí, el ejemplo paradigmático es la empresa de fumigación ya mencionada:

> ¡Y el que pulverizaba, por ejemplo, las máquinas de pulverización, transformaron a un tipo que iba pulverizando a caballo, con un caballo! Lo transformaron en el pulverizador más grande del mundo. Porque tenía 155 maquinas de esas grandísimas, enormes […] Ese tipo pasó de estar tomando mates con la señora y con los chicos, tranquilamente en su casa, a tener tres teléfonos. Entonces, caminaba por la calle con tres teléfonos. Pelaba uno, pelaba el otro. Y tenía máquinas en Brasil, máquinas en el Uruguay, ¿y para qué […] tenés máquinas vos en el Uruguay? "Y me obliga, la empresa me obliga…". Y la empresa, la empresa, especializaba. Al especializar, queriendo o no, te saca del juego. Te especializaban […] a los contratistas y a los empleados. e. Haber, yo tengo 17 máquinas pulverizadoras, ¿a quién le voy a vender el servicio si no es a uno que tenga 100 mil has? Por lo tanto él, el precio lo pone él, ¿no es cierto? (Entrevista a exdirector del INTA-Saladillo).[142]

[142] Se trata de una empresa particular paradigmática del modo en que se transformaron los contratistas con la llegada de los grandes *pools* de siembra. El dueño de FA se convirtió en uno de los profetas de la fumigación a gran escala, por ejemplo, dando conferencias en AACREA. El suplemento Rural de Clarín lo describe como alguien "El hombre que no para", que en Navidad está en Mato Grosso, en Año Nuevo en Saladillo, y a los días parte rumbo a Uruguay (Persoglia, 2005).

La diversificación regional le dio visibilidad internacional a una empresa que hasta entonces sólo había tenido una inserción nacional. Como en el caso de Los Grobo, resultaba atrayente la diversificación y el manejo de riesgos de distinto tipo, como los vinculados a condiciones climáticas y agroecológicas:

> Hay una diferencia entre diversificar zonas en la Argentina y diversificar zonas en otros países (...) ya no es zonas con relación a los rindes, ponele, serían las agroecológicas, o sea, son diversificaciones políticas llamale, económicas […] por ejemplo en Paraguay no tenés retenciones, pero no tenés los rindes que tenés acá [en Argentina]. En Uruguay pasa lo mismo, en Uruguay (...) los rindes de soja promedio creo que son 2 mil kilos, cuando por ahí acá promedio son 3 mil, pasa que allá no existen las retenciones (...) diversificación más con cuestiones de políticas y que te repercuten en la parte impositiva de tu empresa (...) yo creo que cuando empezó a estar medio turbio acá se empezaron a mover para ir a otros países, empezaron a probar (Entrevista a empleado de gran empresa de Saladillo, 2014).

La empresa era también atractiva por su escala y los riesgos económicos y financieros que tomaba para llegar a "ser la más grande del mundo y llegar al millón de hectáreas", como solía decir Alvarado públicamente. Debe recordarse que El Tejar se planteaba como misión "Ser una empresa lo suficientemente interesante y rentable como para atraer a los futuros accionistas y mantener a los actuales" (El Tejar, 2009a, p. 8), "armar una empresa vinculada con el mercado de capitales" bajo el concepto de "productor global" (FISOA, 2012, p. 84). Es decir que la apertura de la empresa a grandes capitales externos era una estrategia explícitamente buscada por El Tejar, particularmente luego de las fallidas experiencias iniciales en el Mercosur cuando el capital de inversión había sido recaudado entre conocidos y ahorristas. "Cuando llegaran al millón de hectáreas cotizarían en Bolsa […] para que empresas de afuera te reconocieran" (Entrevista a ex responsable regional de ET, 2014), "el millón de hectáreas era como un número mágico" (FISOA, 2012, p. 159). Debe decirse también que El Tejar prometía un retorno sobre el capital extremadamente alto, del 30 % (FISOA, 2012, p. 162).

Finalmente, el modelo de negocios flexible y con capacidad de rápido crecimiento a nivel regional atrajo al *hegde fund* Altima Partners LLP. Con su base principal en Londres y sucursales en Nueva York y Mónaco, desde 2004 Altima gerenciaba fondos financieros, en manos de ex

socios del Equity Special Situations Group, uno de los fondos de inversión del Deutsche Bank. Según la propia empresa, posee en 2017 US$ 400 millones (Altima Partners, 2017).[143]

En 2006, Alvarado consiguió "convencer" a uno de los fundadores y socios de este fondo, Joseph ("Joe") Carvin, quien en 2012 perdió la elección como candidato republicano por la ciudad de Nueva York. Según algunos entrevistados, se trataba de "gente con la mismas maneras de pensar" (Entrevista a ex responsable regional de ET, 2014).[144]

> Para presentar al primer inversor extranjero que ingresó a El Tejar –el estadounidense Joseph Carvin- […] organizó una reunión en casa de su madre. Allí estaban su mujer, sus hijos, sus hermanos con sus familias, sus socios con sus familias, además de los accionistas e inversores. Se metió a ese inversor en el corazón" (FISOA, 2012, p. 110).

Para lograr esta inversión, El Tejar debió modificar su estatuto, abandonar la estrategia de cero activos fijos, y disponerse a comprar tierras:[145]

> En el año 2006, por un lado, Oscar ve que las tierras se van valorizando de forma muy importante en toda la región […] entonces la ganancia de esa valorización quedaba al dueño de campo, el arrendamiento cada vez le salía más caro a El Tejar, entonces el margen se achicaba, entonces estaba siendo mejor negocio para el resto que para la propia empresa. Entonces ahí Oscar ve la posibilidad de abrir una parte del capital de la empresa, e incorporar un socio […] Ellos compraron un plan de negocios […] El Tejar tenía dos negocios: la valorización de activos y la compra de tierras para valorización del activo tierra y, por otro lado, el negocio de producción (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015).

Es decir que el ingreso de este fondo de inversión, impulsó un cambio de estrategia radical:

---

[143] En 2011 anunciaba controlar US$ 2 mil millones en activos, 40 % de los cuales eran invertidos en proyectos agrícolas (Selby, 2011) a través de diferentes fondos, con un foco de negocios en el control de tierras y la producción de *commodities* agrícolas en América del Sur, Europa Central y del Este, África y Australia. No obstante, debe tenerse en cuenta que no se trata de las empresas más transparentes: "Altima no divulga información detallada sobre sus actividades ni sus políticas, y admite no adherir al UK Financial Reporting Council's Stewardship Code (cuyo objetivo es aumentar la transparencia y el ejercicio de las responsabilidades de gobernancia de los inversores)" (Thilakasiri, 2011, p. 5). Por añadidura, las empresas de *private equity* como las que crea Altima para vehiculizar sus inversiones son, en general, las menos estudiadas y reguladas entre los inversores financieros que participan de la actual apropiación de tierras e recursos en el mundo (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 115).

[144] El trato que Carvin estableció con El Tejar fue muy directo: "iba a Saladillo y se pasaba semanas allá, hablando con los empleados (...) prometió al coro de El Tejar llevarlos a Nueva York cuando asumiera. Todos habían quedado muy ilusionados con eso" (Entrevista a L, ex empleado de El Tejar, 2014).

[145] También para ingresar en el mercado de capitales, El Tejar continuó certificando sus procesos. En 2006 obtuvo la norma ISO 1400 y la 18001, que certifican el cuidado del medio ambiente, la salud y la seguridad de los trabajadores (FISOA, 2012, p. 154).

> El corazón del negocio pasó a ser, por un lado, la producción agropecuaria a escalas siderales y, por el otro, el negocio de bienes raíces […] La nueva visión de Alvarado, compartida y desarrollada junto a Carvin, puso sobre la mesa tres elementos. Primero, la certeza de que la creciente demanda de alimentos definiría en el mediano y largo plazos el negocio del agro. Segundo, que la venta de acciones de la empresa a fondos de inversión podía ser un modo de conseguir capital para cumplir con los objetivos estratégicos. Y en tercer lugar, el convencimiento de que, en ese escenario futuro de alta demanda de alimentos que preveía, la tierra sería un bien escaso. Había llegado el momento de adquirir campos (FISOA, 2012, p. 159).

La inversión de Altima fue el primer paso de El Tejar en su vinculación con inversores institucionales. Especialista en la creación y la gestión de fondos de *private equity*, Altima lanzó un fondo llamado Altima Global Special Situations Fund (AGSS), con el que adquirió alrededor de un 20% de las acciones de El Tejar. Según diversas fuentes, esta primera de inversión fue de alrededor de US$ 50 millones (El Cronista, 2009; Oyhantçabal y Narbondo, 2011, p. 54).

La intención era capitalizar El Tejar –con el lanzamiento de AGSS y posteriormente de otros fondos, se proponían captar unos U$S 200 millones– para comprar campos en el Mercosur, en especial en Brasil. Para ello, Altima y El Tejar crearon Campos Verdes Limited, cuya sede radicaron en Bermudas. En otras palabras, Campos Verdes será la dueña de las tierras y El Tejar se hará cargo de ponerlas en producción. Campos Verdes era controlada por El Tejar y por los fondos creados por Altima. El más relevante de ellos fue Altima One World Agriculture Fund (AOWAF), creado en 2007, para invertir en la compra de tierras en América del Sur, África subsahariana y mercados emergentes.

En rigor, el control de Campos Verdes involucraba una compleja trama de sociedades anónimas con base en diferentes países. En principio, dicho control involucraba a Edary, una subsidiaria fundada *ad hoc*, la cual a su vez controla CV Luxco S.A.R.L., con base en Luxemburgo, *holding* que integra a diversas sociedades anónimas. Estas sociedades anónimas eran las encargadas de comprar tierras en diferentes países. A través de esta red financiera, Altima pasó a controlar campos en Argentina, Brasil, Bolivia y Uruguay. “El negocio que les ofrece a los inversores es valorizar su capital a través del aumento del precio de la tierra y, mientras tanto, obtener los beneficios que arroja la producción que se realiza en las tierras compradas” (Caligaris, 2017, p. 482).

Sin embargo, esta arquitectura financiera no fue exitosa: Campos Verdes no logró reunir los montos de capital proyectados y terminó fusionándose con El Tejar a fines de 2007, que mudó su sede a Bermudas bajo el nombre de El Tejar Ltd. (Caligaris, 2017, p. 482; Bloomberg, 2017). Desde entonces, El Tejar empezó a integrar a distintos tipos de inversores institucionales, colocando títulos en la Bolsa. Según una presentación institucional de El Tejar, en ese momento "Se cumplió con el sueño de atraer inversores de varios lugares del mundo a la región y ampliar decisivamente la proyección del emprendimiento" (El Tejar, 2009a, p. 6).

Entrar a la Bolsa significaba perder la "selectividad" que hasta entonces se había privilegiado y que cualquiera pudiera invertir en la empresa, "pero Alvarado decía que necesitaba eso para seguir alquilando, creciendo" (Entrevista a L, ex empleado de El Tejar, 2014). Él tenía la visión de "crear la mayor empresa de producción agrícola del mundo […] consiguió vender ese sueño a los inversores financieros, fondos de inversión […] consiguió levantar, en diversos momentos, casi mil millones de dólares, en un primer momento 700 millones de dólares" (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014).

Además de Altima, otros fondos más pequeños comenzaron a invertir en la empresa. Sur Capital Partners (SCP) fue el primero de ellos. La sede de este fondo de *private equity* SCP está en Argentina y se especializa en inversiones en Latinoamérica, en particular en ese país y en Chile. Para su director, "Alvarado fue el primer empresario agropecuario capaz de explicarle [a un inversor] el negocio agrícola desde la perspectiva financiera", ya que "aprendió como nadie las virtudes del apalancamiento financiero" (FISOA, 2012, p. 85).[146]

Hacia julio de 2008, El Tejar Ltd. recibió un préstamo de US$ 150 millones de The Netherlands Development Finance Company (FMO) (El Cronista, 2009). Se trata de un banco que depende del Banco Central Holandés y, entre otras actividades, invierte en compañías de tipo *private equity* en "países en desarrollo" (Revolvy, 2017). Poco más tarde ingresó otra inversión equivalente de uno de los principales gestores de inversiones de riesgo del mundo, Capital Group, que reúne por inversores provenientes principalmente de Estados Unidos y de Europa, por US$ 1,4 mil millones. Gracias a ambas inversiones, El Tejar sembró más de 900 mil hectáreas

[146] Esta capacidad de traducción entre el sector agropecuario y las finanzas ya había sido ensayado con anterioridad por Alvarado. Por ejemplo, durante su participación como vocal la Comisión de Economía de AACREA entre 1999 y 2001 lanzó, junto al consultor Teo Zorraquín, un proyecto de capacitación para gerentes de bancos sobre temas del sector agropecuario (FISOA, 2012, p. 87).

en Argentina, Brasil, Bolivia y Paraguay, de las cuales 170 mil eran propias (Caligaris, 2017, p. 483).

En esta etapa translatina se hizo hincapié en fortalecer las estrategias de control del riesgo de la empresa, dado su rápido crecimiento, para lo que se implementaron herramientas como los FODA, mencionado también en el caso del Grupo Los Grobo. Como ya se señaló, el desarrollo de este tipo de estas estrategias suele ser una exigencia de los inversores institucionales.

> El manejo del riesgo es la mayor fortaleza de la concepción del negocio de El Tejar. Los factores que la empresa utiliza para convertir en cada vez más previsibles sus resultados y mitigar el riesgo son: 1. – la construcción de precios: nuestros commodities tienen la ventaja de poder fijar su valor en mercados internacionales con una anticipación de hasta 18 meses. El Tejar utiliza todas las herramientas disponibles para construir el mejor precio para su producto. 2. – el portfolio de países y cultivos: está dado por la presencia de cinco países en los cuales existen diferentes políticas económicas, monedas y climas. La diversificación en cultivos está dada por la producción de más de 15 productos. 3. – el medio ambiente y los suelos. 4. – la escala. 5. – el apalancamiento financiero: El Tejar ha definido que el 50 % de las necesidades de fondos anuales sean aportados por instituciones Bancarias y empresas proveedoras de insumos. 6. – la organización para la tecnología y la producción. 7.- la inversión en tierras" (El Tejar, 2009b, p. 9).

Desde la primera ronda de inversión de Altima, El Tejar comenzó a comprar tierras y a producir en ellas, a través de un esquema *own-operate*. Según este esquema, el inversor corre con los riesgos asociados a la producción, pero también puede lograr mayores retornos como resultado de la actividad agrícola. Por eso, este esquema es particularmente popular entre quienes se ven atraídos a invertir en la agricultura por sus altos rendimientos potenciales (Fairbairn, 2014, p. 7).

Pese de haber adquirido tierras, El Tejar siguía operando mayormente a través del esquema de arrendamientos. En los diferentes países, el trabajo de los prestadores de servicios era supervisado por "responsables de regiones y zonas que visitan cada área a diario; para asegurarse de que, aún a gran escala, se aplica todo el conocimiento disponible para optimizar el rendimiento por hectárea producida" (El Tejar, 2009b, p. 11). Esto fue central en el armado del negocio, ya que permitía el control del crecimiento "exponencial" que estaba experimentado la empresa.

Para gestionar este crecimiento, la empresa también generó una estructura organizacional compuesta por "unidades de negocios" y "unidades de soporte" (administrativo y técnico). Cada

una de las unidades de negocios correspondía a una región (y a veces también a alguna actividad secundaria para la empresa, como había pasado a ser la ganadería)[147] y estaba dirigida por un "líder de equipos". A su vez, el *country manager* de un país lideraba a todos estos líderes regionales presentes en un mismo país, conviertiéndose en un "líder de líderes". En la cabeza de esta estructura se encontraba el CEO.

> El Tejar trabaja bajo una misma estructura organizacional en todos los países donde opera […] Cuenta con Unidades de Negocios y de Soporte. Las UN, ordenadas geográficamente, se entrelazan con las US para operar. La fuerza que mantiene esta estructura está dada por la interrelación que forma el trabajo del equipo en red, el cual sostiene y enriquece con la diversidad de las fortalezas de cada integrante […] La conducción está a cargo del CEO, secundado por directores, con objetivos específicos, que guían la operación de los equipos de consolidación a nivel corporativo de gestión de cada país […] Las UN se apoyan en las US, las cuales brindan servicios comunes para todas la UN. Son coordinadas por un líder de unidad y se encarga de las ventas, la logística, la administración de la producción, la tecnología, contabilidad y administración, finanzas y presupuesto, informática, desarrollo de las personas, mantenimiento e infraestructura de campos y compromiso con la comunidad (Tafilar, 2009, p. 11).

También los cursos de capacitación y de inducción fueron reproducidos en estos países, así como el sistema de gestión de calidad, el trabajo en equipo y la formación de líderes. Pero, pese a estas similitudes, el modelo de negocios debió sufrir adaptaciones más o menos importantes en función de cada país. Por ejemplo, en Uruguay, se habla de una "organización *matricial* [que] genera la fuerza dada por la interrelación y el tramado que forma el trabajo de equipo en red" (El Tejar, 2009b, p. 16; el destacado es propio). En Brasil, la necesidad de adaptación de las prácticas discursivas (no se hablaba en absoluto del "modelo en red") y no discursivas fue aun más relevante.

Brasil representaba un objetivo estratégico para El Tejar y para sus inversores por la amplia oferta de créditos públicos para la promoción del agronegocio y la enorme cantidad de tierras disponibles en áreas de frontera, en particular en Mato Grosso, donde la empresa buscó ampliar su inserción.

[147] En Uruguay, por ejemplo, las unidades de negocios correspondían a zonas bien definidas: "Litoral, Centro, Noreste y Este; y por otro lado, la UN Ganadera" (El Tejar, 2009, p. 11).

Como explica una autoridad de la ciudad de Primavera do Leste, en el estado de Mato Grosso donde se instaló El Tejar,[148] el Banco do Brasil ofrecía muchos créditos para grandes empresas agrícolas, contando inclusive con una "agencia VIP". A nivel regional, también ofrecía créditos el Fondo de Financiamiento del Centro-Oeste, una entidad pública de préstamos a largo plazo y tasas bajas creado por la Constitución Federal de 1988 para promover el desarrollo económico del Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso y Mato Grosso do Sul (FCO, 2017). El estado de Mato Grosso, asimismo, ofrecía beneficios fiscales para el sector agrícola, en particular la exención del Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Servicios (ICMS) y otros impuestos estaduales (Entrevista a autoridad de la Prefectura Municipal de Primavera do Leste, 2015).

Pese a estos beneficios, El Tejar registró pérdidas: en opinión de varios entrevistados, la expansión en Brasil fue "desprolija" por querer "crecer a cualquier costo", frase que refleja el alto riesgo tomado para incrementar la escala productiva y mantener e incrementar la captación de inversores. También se ha señalado como elementos que influyeron en la mala *performance* de El Tejar la falta de una adecuada profesionalización de una estructura empresarial que se había transformado en una corporación, así como la escasa atención prestada a las particularidades de las formaciones socioespaciales brasileñas:

> En esa expansión, algo que es típico de grandes emprendedores es crecer a cualquier costo sin estructurar la empresa. Entonces, la compañía no tenía profesionales suficientemente calificados para esa expansión, no tenía procesos bien estructurados, no tuvo en consideración que la realidad agrícola es muy diferente de un lugar a otro […] El resultado fue desastroso. La productividad de la compañía en Brasil fue un desastre absoluto (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014).

En su afán por acaparar tierras "a cualquier costo" (llegó a plantearse sembrar 2 millones de hectáreas), la empresa fue adquiriendo o arrendando campos de mala calidad, arenosos y en zonas marginales, a un precio demasiado alto. El Tejar seguió ofreciendo precios por encima de

[148] Tanto las tierra compradas como las arrendadas presentan grandes extensiones. Como se vio en el apartado 6. i., Mato Grosso ya había vivenciado un proceso previo de modernización agrícola, y también de concentración de la propiedad. Ya desde la década de años 1970 se evidenciaba una "extrema concentración de la tierra en la región centro-oeste", y en los años 1990, la soja se producía en explotaciones medianas y grandes, de un tamaño medio de 2 mil hectáreas, si bien la mayor parte de la producción se concentraba en un pequeño número de grandes propiedades (Bernardes y da Silva, 1997, p. 31). Sin embargo, al momento de ingresar los inversores institucionales en la producción de Mato Grosso a través de El Tejar, el censo muestra que "ese tamaño medio se incrementó, superando las 3000 hectáreas, según datos del Censo Agropecuario de 2006" (Gras, 2013, p. 79).

la media por el alquiler de tierras replicando, en Brasil, la estrategia de la “inflación artificial”. “Como relatan los propios productores durante entrevistas en trabajos de campo en el Municipio de Sorriso (MT), mientras que el costo del arrendamiento giraba entre las 10 y las 12 bolsas de soja por hectárea, El Tejar ofrecía 15 bolsas" (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 112).

Esta estrategia estuvo además acompañada de una sobreestimación de los rendimientos esperados por la empresa para convencer a los inversores de que podían cumplir con sus expectativas, tal como revelan los informes entregados a los inversores.

En cierta medida, las menores productividades efectivamente logradas se debieron a la implementación de técnicas inadecuadas para las características de los suelos brasileños, entre otras razones porque los técnicos argentinos que El Tejar instaló en Brasil no tenían una formación agronómica universitaria sino práctica, adquirida durante su experiencia en la propia empresa:

> El modelo que trajo El Tejar se basaba en un suelo más fértil, muy limitado en fertilizante y con menos trabajo en arena; ellos no entendieron que el sistema del Cerrado era diferente […] era una empresa argentina que llegó a Brasil con un área muy extensa pero con un plan maestro basado en la producción de Argentina […] venían de una región que no necesitaba fertilizante, cuando llega y tiene que invertir eso cambia toda la inversión; saber eso iba a repercutir en la visión de los inversores, y su propuesta había sido un crecimiento exponencial (Entrevista a encargado de Rech Agricola, 2015; la traducción es propia).

Estos técnicos desconocían los calendarios adecuados para realizar la siembra en función de las características agronómicas y climáticas de los Cerrados, “transplantando” sin más los calendarios desarrollados en Argentina. Cabe señalar que en el caso de los Cerrados, donde el momento ideal para comenzar la siembra para la soja de primera es el inicio de la de la época de lluvias, que varía de una zona a otra en la región del Mato Grosso (Embrapa Cerrados, 2010). En el municipio de Primavera do Leste, por ejemplo, el momento más adecuado para sembrar es entre inicios de octubre y comienzos de noviembre. De no hacerlo, esto no solo implica acortar la duración de las etapas fenomenológicas y del ciclo del cultivo sino que también tiene una marcada influencia en los rendimientos:

> Vos tenés una ventana óptima de siembra [*janela ótima de plantio*], y tenés que plantar tu soja en esa ventana de siembra. Si perdés esa ventana, cada día que pasa perdés productividad. Pasaron 30 días, tu productividad cayó a la mitad. Ahora bien, no es fácil

> plantar en la ventana. Tenés que tener la capacidad logística, tenés que tener equipamiento, tenés que tener disciplina económica y todo eso […] en 2012/13 no hacían cuentas, entonces: "vamos a plantar todo, vamos a continuar plantando hasta el final, incluso fuera de la ventana óptima de siembra" (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015).

También por razones agronómicas, y por la inexistencia legal de "contratos accidentales", los contratos por el alquiler de la tierra debieron superar necesariamente el año o dos que se estilaban en Argentina. La menor fertilidad del suelo (de gran acidez y bajo tenor de arcilla) obligó a realizar estos contratos más a largo plazo, que llegaron a ser de 5 a 10 años, y a veces incluso más: "Mato Grosso requiere una inversión mayor en preparación del suelo. No es un negocio que se hace en un año, es un proceso que llega de 3 a 4 años de preparación del suelo para tener mayor fertilidad y mayor productividad" (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015).

A esto se sumó, como ya fue destacado, la imposibilidad de encontrar prestadores de servicios aptos para realizar las tareas que El Tejar terceriza en contratistas en Argentina. Esto no solo planteaba el problema de cómo suplir la disponibilidad de maquinaria sino también el conocimiento agronómico que estos actores aportan para la realización de las diferentes laborales culturales. No se tuvo en cuenta que en especial en regiones como Mato Grosso, donde El Tejar se estableció, los productores realizan las labores con maquinaria propia y además no suelen recurrir a la venta de servicios como una estrategia de obtención de ingresos adicionales. En consecuencia, no se ha desarrollado allí un mercado de servicios, sobre el cual descansaba la organización productiva del modelo empresarial de El Tejar. Este rasgo –la existencia de productores que no tercerizan labores– diferencia al estado de Mato Grosso de las zonas de frontera donde se instaló Los Grobo.

Es decir que El Tejar se encontró en Mato Grosso con grandes grupos nacionales productores de soja como Bom Futuro y Amaggi, así como productores rurales propietarios de tierras (*fazendeiros*). Gran parte de la población de la región de Primavera do Leste, donde se asentó, provenía de migraciones de colonos del Sur de Brasil (los llamados *gaúchos*), que "con la venta de 30 hectáreas en el sur podían comprar una propiedad de cientos e incluso miles" (Wilkinson *et al.*, 2012, p. 119).

El Tejar comenzó a alquilar las tierras a estos *fazendeiros* (hacendados) algunos de los cuales comenzaron a venderle servicios con las maquinarias que poseían. Por lo demás, desde 2007 también comenzará a comprar tierras a hacendados endeudados (Wesz Júnior, 2014, p. 117).

> En Mato Grosso es muy diferente [a la Argentina]. Mato Grosso es el *far west*. Entonces, muchas veces los contratistas fueron aquellos individuos que vendieron las tierras porque no estaban en condiciones de mantenerlas, tenían equipamientos obsoletos y pasaron a prestar servicios para El Tejar (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014).

Otra dificultad que se le presentó a la empresa para trasplantar el modelo de negocios argentino fue que la tercerización de las actividades principales de una empresa estaba prohibida por las leyes laborales brasileñas. Si bien no existían regulaciones específicas sobre la tercerización, desde 2003 el Tribunal Superior del Trabajo regulaba estas prácticas a través de la *Súmula* 331/TST, la que era tomada como referencia en las instancias de justificia laboral.[149]

El incumplimiento de estas regulaciones le valió a El Tejar problemas legales. En efecto, en 2010, la Federación Agropecuaria del estado de Mato Grosso (Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso, Famato), que representa a los "ruralistas" de ese estado, denunció a El Tejar ante el Ministerio Público del Trabajo (MPT) por prácticas de trabajo "análogas a la esclavitud" que tenían el objetivo de lograr una "ventaja indebida ante la competencia". Estas prácticas comprenden la "tercerización ilícita, condiciones degradantes y jornada exhaustiva", y el organismo las denomina "*dumping* social" (MPT, 2010; la traducción es propia). "Generalmente contrarios a cualquier tipo de ley de protección laboral o ambiental, la propia Famato se valió de la legislación para denunciar posibles prácticas ilegales cometidas por El Tejar" (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 113; la traducción es propia). Esto parece estar relacionado con el poder político de la familia Maggi en el estado –Blairo Maggi fue gobernador

[149] La cuestión de la tercerización en Brasil fue objeto de importantes luchas en las que se enfrentaron los intereses corporativos y financieros con los sindicatos y organizaciones de los trabajadores (Biavaschi y Texeira, 2015). Estos últimos realizaron números manifestaciones públicas para frenar el proyecto de ley Nº 4330/2004, aprobado en la Cámara de Diputados en 2004, y que pretendían desmontar la regulación de la *Súmula 331* (Jezur y Dias Kraemer, 2016). Este proyecto fue retomado en 2015 bajo la denominación PLC 30/2015, y aprobado en el Senado de la República. En marzo de 2017, sin esperar la tramitación en el senado, el gobierno de Michel Temer resolvió someter a votación un proyecto similar que se hace eco de otro de 1998, ya aprobado en el Senado durante la presidencia de Fernando Henrique Cardoso, con lo que consiguió pasar el proyecto a la etapa de sanción del Gobierno federal. Este proyecto también elimina responsabilidades del contratante respecto de los derechos laborales de los contratados.

de Mato Grosso–, donde su Grupo Amaggi y el Grupo Bom Futuro, de su primo Eraí Maggi, son los principales competidores de El Tejar.

En abril de 2010, el MPT realizó la inspección de haciendas en Primavera do Leste y Nova Mutum, y constató que la empresa tenía

> empleados técnicos agrícolas en cada una de las propiedades explotadas, fiscalizando los trabajos de los empleados "tercerizados". De acuerdo con el informe de fiscalización, para cada etapa de servicio es contratada una empresa brasileña (especie de red de prestadores de servicios) que recluta la mano de obra. En este caso, las actividades de siembra, plantación, pulverización de agrotóxicos, cosecha, almacenaje y transporte de granos, que son actividades finales del negocio, son tercerizados, lo que constituye un fraude en la relación laboral. La fiscalización también encontró irregularidades en las áreas de vivienda, que no ofrecen condiciones adecuadas de conservación, aseo e higiene a los trabajadores, algunos de los cuales ejercen la actividad sin el debido equipamiento de protección para aplicación de agrotóxicos, además de tener ropa contaminada con el veneno […] La forma de contratación de trabajadores por parte de la empresa es ilegal (MPT, 2010; la traducción es propia).

Finalmente, no se abrió una causa contra la empresa, que no obstante sí debió firmar los Términos de Ajuste de Conducta, sin indemnizaciones por daño moral. Resulta irónico que, en esta región, "dominada por grandes latifundistas, El Tejar fuese acusada por los grandes productores y sus representantes –muchas veces involucrados en denuncias similares–, de prácticas laborales irregulares, y de especular con los precios de las tierras y promover su concentración" (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 113; la traducción es propia). Cabe destacar en relación con esto último que en la campañan 2010-2011 El Tejar había llegado a plantar 240 mil hectáreas en el estado de Mato Grosso, siendo 58 mil de su propiedad (Wesz Júnior, 2014, p. 117).

En síntesis, este trasplante del modelo de negocios presentó inconvenientes vinculados con la existencia de un ambiente institucional diferente, de formaciones socioespaciales divergentes y de una cultura también distinta a las que lo habían sustentado en Argentina. Como resume un alto directivo de El Tejar, en ese país "el negocio mostró ser insustentable por apoyarse integralmente en la tercerización, desde la tierra a la mano de obra" (Ondei, 2015, p. 49, la traducción es propia), esquema básico que en Brasil no podía ser reproducido ni fácil ni rápidamente con las mismas características.

Pero además estas dificultades se vieron agudizadas por la creciente preeminencia de los objetivos financieros en la orientación de las decisiones económico-productivas. En efecto, el caso de El Tejar resulta paradigmático de las exigencias a las que se somete una empresa agrícola cuando grandes inversores se convierten en sus accionistas. Entre la primera y la segunda ronda de inversiones, en 2006 y 2011 respectivamente, existió, según ex empleados, directores y gerentes de El Tejar consultados, una fuerte "presión por crecer" (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014): "tenían que demostrar que producían ante los inversores" (Entrevista a autoridad de la Municipalidad de Saladillo, 2014). Esa presión se tradujo en una acelerada expansión de la superficie trabajada, lo que incluyó, como ya señalamos, la compra de tierras. Cabe destacar en este punto otra diferencia con Los Grobo: mientras esta combinó una estrategia de aumento de la producción agrícola mediante el control de mayor superficie con otra de inserción en etapas de procesamiento de alimentos, El Tejar se concentró exclusivamente en la agricultura.

En 2007-2008, El Tejar llegó a cultivar cerca de 600 mil hectáreas en los cuatros países donde producía, de las cuales más del 30 % eran propias de la empresa. En Argentina, se ubicaban poco menos de la mitad de los campos operados, 250 mil hectáreas, todas bajo alquiler.[150] También se intentó producir en Paraguay. Como en el caso Los Grobo, pretendía expandirse incluso más allá que la región: "se pensó en Ucrania, hasta se llegó a pensar en ir a plantar a Estados Unidos […] pensando más en una globalización del negocio" (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015).

Pese al rápido crecimiento de la empresa en pocos años, el objetivo inmediato de los fondos de *private equity* que habían invertido en la empresa no pudo cumplirse. No sólo porque los resultados productivos en Brasil no eran los mejores sino, ante todo, por la crisis financiera de 2008-2009, como consecuencia de la cual cayó el precio de las acciones en la bolsas de valores de todo el mundo, volviendo inviable el IPO que Altima Partners había programado hacer en la Bolsa de San Pablo (Bovespa) en esos días (El Cronista, 2009). Es importante destacar que, tal como se relevó en la entrevista a un alto directivo de la empresa, la intención inicial de estos

[150] Más de 100 mil hectáreas pertenecían a la región de la Cuenca del Saladado: Saladillo 9 de Julio, Bolívar, Alvear, Roque Pérez, 25 de mayo, Monte, Belgrano, Chacosmús. Además de aproximadamente 40 mil hectáreas en el sudeste (Mar del Plata, Tres Arroyos, Tandil) y 50 mil hectáreas en la zona oeste, controlaba tierras en el NOA, especialmente el sudoeste de Chaco y este de Santiago del Estero.

fondos era adquirir parte del control societario de El Tejar con el objetivo de vender su participación dos años más tarde a través de la oferta pública de sus acciones (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 99). Es decir que desde el inicio de su operación, los fondos tenían previsto el momento de su *exit*.

Este rápido *exit* tampoco fue favorecido por la confluencia de la caída de precios internacionales de los *commodities* agrícolas en 2008-2009 y en el caso de Argentina, una importante sequía:

> A ver ¿por qué empezó a decaer? Tuvo la crisis climática […] Fue el año en que el clima… hubo una "seca", una de las más grandes que hayamos vivido todos nosotros vivos, me parece. Por un lado, fue eso. Después de la seca, burbuja financiera de los Estados Unidos, que pasó la soja de 560 dólares pasó a valer… o sea en la Argentina pasó de valer 350 a 220 dólares, o sea retención y todo metido adentro (Entrevista a M, ex empleado de ET, 2014).

> Hasta el año 2008, que el clima fue favorable con la producción, la relación insumo-producto justificaba ampliar el campo de acción, ampliar la superficie a producir y demás, la rentabilidad era positiva, a nadie le jorobaba absolutamente nada. A ver, yo quería tener un 20% de rentabilidad, me daban un 21.5%. "Uy… qué bueno, qué bien que nos va. Me prometieron un 20% y me están dando un 1.5% más. Tengo ganancias extraordinarias, todo bárbaro." Año 2008, una seca terrible, se perdió casi toda la cosecha gruesa, con lo cual manteniendo los empleados, bancando esa estructura se generaron pérdidas. Se justificó desde lo climático. ¿Por qué? Porque era una anomalía climática, era algo extraordinario, qué sé yo (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

La caída de las bolsas de valores terminó de convertir a la tierra en un "activo financiero" tradicional, impulsando una suerte de "fiebre" por tierras. Como mencionamos en el capítulo 1, la bibliografía se refirió a este fenómeno como "*global land rush*" para destacar el aumento en las transacciones de tierras en buena parte del mundo. En efecto, "con la fuerte volatilidad de los principales activos financieros provocada por la *debacle* de 2008, asociada al mantenimiento de la tendencia a la elevación de los precios de las tierras, aumentó todavía más el interés de los fondos financieros por la empresa" (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 109). En ese marco, El Tejar continuó invirtiendo en la compra de campos, particularmente en Brasil. Así, esta empresa se convertirá definitivamente en un vehículo para el desembarco y canalización de inversiones financieras en tierras.

Luego del IPO fallido, en 2009, el fondo creado por Altima (Altima One Word Agricultural Fund, AOWAF) volvió a inyectar dinero en El Tejar, que a cambio debió entregar parte de las acciones que quedaban aún en manos de las familias fundadoras. En esta oportunidad, AOWAF recibió su

mayor contribución de la International Finance Corporation (IFC), el brazo de inversiones en el sector privado del Grupo Banco Mundial (World Bank Group, WBG). La IFC funciona como intermediaria en el mundo de las inversiones de tipo *private equity* en actividades agrícolas (Bergdolt y Mittal, 2012, p. 12), en particular en países "subdesarrollados" que buscan abrir su mercado de tierras a inversores externos. Esta entidad participa de las conferencias *Global AgInvesting* (HedgeCo.Net, 2014) y "es uno de los mejores ejemplos del importante papel desempeñado por las agencias gubernamentales y bancos de desarrollo en el actual fenómeno de *land grabbing*" (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 108; la traducción es propia).[151] Para la IFC, la inversión en AOWAF fue la mayor de su historia hasta ese momento en el sector de los agronegocios, llegando a los U$S 75 millones (Thilakasiri, 2011, p. 5). Gracias a estas inversiones, El Tejar consiguió sembrar 900 mil hectáreas, a cargo de 600 empleados directos. Ese año, 25 mil llegaron a ser las personas que trabajaron para la empresa "casi con exclusividad, aunque no pagaba sueldos sino que tenía contratos". El foco de la operación de El Tejar seguía siendo "gerenciar procesos" (FISOA; 2012, p. 124).

Este nuevo influjo de capital aportado por el IFC a través de Altima significó que estos grandes capitales financieros adquirieran una participación accionaria todavía mayor en El Tejar. Tanto la familia Alvarado como las de los primigenios accionistas se vieron obligados a venderles sus acciones para recibir fondos "frescos" que les permitieran compensar las pérdidas generadas en el plano productivo. Así lo refería un entrevistado haciendo alusión a la situación que la empresa atravesaba por esos años en Argentina:

> Vino la seca […] nos fundimos todos. Entonces yo lo fui a ver a Oscar y le digo: "- Oscar ¿Qué tal? - Este año, es el año de zarpar, dice. Este año esta empresa sale para adelante. - ¿Pero cómo? ¿No te fue mal con todo este asunto? - ¿Mal? Me fue recontra bien" […] los líderes son así […] Y yo decía: "Pero este está loco, está loco, estamos todos fundidos". Le había ido como la mierda porque yo […] sabía de los cultivos que estaban bien, los que estaban mal, sabía todo […] Me decía a mí y a todos los que lo rodeaban. Algunos que son fanáticos, estaban: "Vamos todavía, vamos a ir para adelante". Entonces bueno… ¿Cómo salió para adelante? Vendió la mitad de la empresa, o una cuarta parte (Entrevista a ex miembro del INTA-Saladillo, 2014)

[151] El papel del IFC en el fenómeno de acaparamiento de tierras es analizado por Shepard Daniel {Citation} para el caso de África.

A partir de esta nueva inversión, la "presión por crecer" no sólo se intensificó sino que, para lograr un mayor control sobre ese crecimiento, AOWAF impulsó la reestructuración de la línea directiva de El Tejar. Fueron los primeros pasos en el armado de un "gobierno corporativo" de la empresa: Alvarado, quien pocos meses después falleció, dejó su cargo como CEO para quedar como presidente o *chairmain* de la compañía;[152] al mismo tiempo, ingresó al directorio un representante de Altima Partners. Estos cambios buscaban realizar los "ajustes" necesarios para asegurar a los inversores el retorno de su capital , generando una presión creciente sobre los trabajadores:

> Había dos personas o una persona que quedó a partir del año 2010 como responsable de la región que no le daban ninguna importancia a lo que era calidad. Le daba importancia a hacer plata. O sea… a él le servía tu trabajo si vos hacías plata, si vos no hacías plata de patitas a la calle, y si rompías mucho, o sea si.. si… si marcabas muchos errores de la gente que producía plata, porque era producir plata a cualquier costo, porque la empresa se estaba hundiendo, entonces, si vos marcabas muchos errores en la gente que les servía para cumplir los objetivos, vos eras un estorbo (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

De tal modo, en 2010, los inversores financieros controlaban más del 60 % de la empresa (Altima controlaba más del 40 %), mientras que el resto pertenecía a las familias fundadoras y a otros accionistas minoritarios. Gracias a las sucesivas capitalizaciones y a los préstamos tomados ante instituciones financieras internacionales por casi US$ 800 millones, El Tejar había llegado a convertirse, por fin, en la empresa productora de granos más grande del mundo. Controlaba alrededor de 250 mil hectáreas en las regiones pampeana y chaqueña, en Argentina, otras 250 mil en Mato Grosso, Brasil, más de 150 mil en Uruguay (Oyhantçabal y Narbondo, 2011), y aproximadamente 30 mil hectáreas en Santa Cruz de la Sierra, en Bolivia. Es decir, alrededor de 800 mil hectáreas en el sur de Sudamérica.

En ese momento la estrategia empresarial volvió a cambiar porque las pérdidas económicas en la producción de *commodities* continuaron. Además, los ahora accionistas mayoritarios pretendían pagar los préstamos tomados conservando el retorno sobre el capital que habían aportado. En paralelo, otro fondo de *private equity* estadounidense ingresó como inversor:

[152] Aunque ambas funciones suelen estar concentradas en la misma persona, el presidente es el fundador de la compañía, y aunque participa de la toma de decisiones, no alcanza el nivel de responsabilidad del CEO, a quien responden el resto de los ejecutivos.

Crestline Investors. Las familias fundadoras debieron vender su parte de las acciones, que para el momento se habían desvalorizado. Desde ese momento, El Tejar pasó a estar controlada enteramente por inversores institucionales: 54 % de las acciones pertenecía a Altima Partners, 32 % a Capital Group, 11 % a Crestline Investors, y el resto a otros inversores minoritarios (Frederico y Sosa Varrotti, 2017, p. 110). Los nuevos dueños de la empresa tomaron, a partir de ese momento, decisiones que iban a cambiar drásticamente la estrategia y la estructura empresarial, como se verá en el apartado siguiente.

6. vi. Hacia el momento del *exit*: se cierra un ciclo de acumulación financiarizado

Para comprender la etapa que se abre a partir de los primeros años de la década de 2010 en las agriculturas del Cono Sur y su vinculación con el proceso de financiarización de la economía,más particularmente, con las dinámicas que la evolución de este proceso les imprime, resulta necesario considerar el comportamiento de los precios internacionales de los commodities agrícolas. Como explica Clapp:

> A principios de los años 2000, muchos inversores financieros fueron atraídos al sector en busca de retornos altos basados en una narrativa centrada en la escasez de recursos –energía, minerales, comida– y de precios en alza como sucedió durante la crisis de precios de los alimentos y del petróleo en 2007-8. Pero después de 2013, el *boom* mundial del precio de los *commodities* comenzó a perder su ímpetu. Los precios de los *commodities* agrícolas cayeron de forma estrepitosa, así como también el crecimiento económico en economías emergentes clave que dependen de la agricultura, incluyendo a Argentina y Brasil (Clapp, 2017, p. 15).

Como explicitan Barsky y Djenderedjian (2006), uno de los problemas que acarrea la lógica financiera es entonces que, al disminuir la rentabilidad de los sectores en que invierten, los capitales especulativos suelen retirarse inmediatamente, profundizando con ello las crisis. Esto implicó reacomodamientos a lo largo de toda la cadena de producción agrícola mundial.[153]

[153] En el texto citado, Clapp (2017) estudia las fusiones y adquisiciones que suscitó la caída de la rentabilidad en las seis más grandes empresas productoras de agroinsumos (Syngenta, ChemChina, DuPont, Dow, Montanto, Bayer). El descenso de los precios de los *commodities* redujo las ventas de agroquímicos, y con ello una mayor presión por parte de los accionistas de esas empresas por aumentar los retornos a través de este tipo de restructuraciones. Estas empresas vieron sus ganancias menguadas en especial desde 2015-2016, es decir, con un efecto retardado en relación con las empresas involucradas en la producción.

En la producción agrícola, la caída de los precios de los *commodities* tuvo un efecto inmediato. En lo que sigue me interesa resaltar las transformaciones en las estrategias de las empresas estudiadas en este contexto. Sostengo que ellas se apoyaron en su esquema flexible en "red" para hacer frente a la merma en los precios en los países y territorios donde habían desplegado este modelo. La subordinación de la fuerza de trabajo de los proveedores de servicios tercerizados (a través de la especialización y dependencia que generaron las megaempresas) hizo de ellos la "variable de ajuste" en momentos de baja rentabilidad. En el caso de Argentina particularmente, las nuevas estrategias debieron hacer frente al agotamiento del modelo en relación con uno de sus pilares principales: el acceso a la tierra vía alquiler. Finalmente, examino el carácter financiero de las estrategias de *exit* aportadas por los capitales de riesgo en cada uno de los casos estudiados.

6. vi. a) Profundización de la financiarización inversa y venta a "comprador estratégico" en Brasil del Grupo Los Grobo

En este subapartado se analizarán las estrategias del Grupo Los Grobo ante la caída de los precios de los *commodities* haciendo hincapié en la profundización de los comportamientos financiarizados que adopta su modelo de negocios, que en el caso de Brasil terminan llevando a la venta de su subsidiaria, Ceagro.

En primer lugar, en el caso de Argentina, el fin del llamado *boom* sojero comenzó a vislumbrarse a fines de la década de 2000, momento en que también, como señalamos en el apartado anterior, se produjo la importante sequía del año 2009. A esto se sumó el aumento del valor de los alquileres y de los costos de producción en general.

En ese marco, si durante los años del *boom* sojero de la década del 2000, Los Grobo prefirió el pago de cánones fijos por el arrendamiento de la tierra, al bajar los precios de la soja y aumentar los costos de producción, desde 2009 volvió a implementar el pago a porcentaje en los contratos de alquiler:

> Hoy el negocio de la agricultura en la Argentina está agotado, y la variable de ajuste que vos tenés son los arrendamientos, y también la situación contractual en el sentido de que antes se apuntaban a altos precios, y la persona o el productor, la empresa que alquilaba tenía alto costo y muy alto riesgo. Al bajar los precios no podés sustentarlo de esa forma. Hoy se está yendo más a un esquema asociativo, con contratos a porcentaje, donde podamos diversificar riesgo, y si hay una muy buena producción, que él tenga una muy buena renta por su tierra, pero que si hay un problema climático o cualquier otra cosa compartir el riesgo (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

En la década de 2000, en especial entre 2004 y 2007, el pago de un monto fijo permitió que Los Gobro se asegurase la apropiación de la rentas derivadas del aumento de los precios de los *commodities*, que de lo contrario era absorbida por los dueños de las tierras. Al bajar los precios, volvió a un esquema más clásico en el agro argentino, donde se compartían los riesgos con el dueño de la tierra.

Nuevamente, se ven con claridad los beneficios del esquema de gestión de activos de terceros para la captación de ganancias en la producción. Por un lado, como se explicó en el capítulo 5, porque el capital inmovilizado (en tierras o en maquinaria) es bajo en términos relativos, lo que

asegura una mayor velocidad de rotación del capital invertido. Por el otro, la gestión flexible de contratos (alquiler de tierras y de fuerza de trabajo) hace posible cambios año a año en función de las condiciones de los mercados y los intereses de la megaempresa en cada momento.

A partir de la sequía de 2009, Los Grobo profundizó la estrategia de la producción en sociedad con productores locales:

> fue una idea que empezó a crecer a partir de la seca del 2009, salió una oportunidad de acercarse más a los clientes, porque se iba a caer el volumen de comercialización, y por la disminución de la cantidad cosechada […] trabajan asociados con productores o clientes de Los Grobo. Por ejemplo, un cliente que tiene la maquinaria que quiere diversificar riesgos y que no tiene capital o no quiere arriesgarlo sembrando el 100 % de la producción solo, se asocia con Los Grobo. Así, cada uno aporta los que tiene. En general Los Grobo aporta los insumos, el fertilizante, la logística del negocio, compartimos negocios de especialidades (trigo pan, trigo candeal), y ellos tienen el conocimiento, tienen la maquinaria, la tierra, en la mayoría de los casos, entonces nosotros vamos con una porción minoritaria del negocio: capaz que vamos con el 20 %, el 15, el 30. Y el gerenciamiento no es de Los Grobo, sino que es del socio (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013)

En el mismo sentido, cabe recordar que cuando Los Grobo comenzó a desarrollar su "modelo en red", promovió herramientas de financiamiento a sus asociados (contratistas y productores) a través de la S.G.R. Durante los años de expansión acelerada, el acceso a los créditos de la S.G.R., el ingreso a la "red", era "más a ojo, había mucho más conocimiento regional del productor, pero no había un análisis profesional de balance, o de estado de situación matrimonial, o cómo estaba el productor en particular" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013). Con la disminución de los precios de los *commodities,* la selección de quiénes serían financiados por la SGR se hizo más rigurosa, e incluyó desde entonces un control exhaustivo de los datos de los contratistas y productores ya incluidos en la S.G.R. para asegurar la devolución del crédito:

> Se logró teniendo la información, eso fue mutando también, y tiene que ver con la inversión en sistemas. Antes los distintos centros donde hay almacenaje no estaban conectados online, con lo cual si un productor o un transportista quería cobrar un trabajo, el de finanzas no autorizaba nada. De hecho, hoy cada operación comercial se hace a través de sistemas, hay un proceso de autorización, la mesa todos los días pasa precios, y los precios que se tienen que tomar para las compras son esos, con una autorización central […] En años malos en los que hay muchos productores que por ahí pueden tener problemas, vos ya estás preparado, ya sabés cuáles son los que pueden llegar a tener problemas o no porque hiciste un análisis previo (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013).

Este análisis permite saber con anticipación quiénes son pasibles de tener problemas financieros, establecer mejor los montos máximos de los créditos y así disminuir aún más el riesgo financiero de estas operaciones. La S.G.R. permite, por lo tanto, un alto grado de control de "los flujos de fondos hacia y entre los diversos eslabones al interior de la cadena de valor" (Miller y Jones, 2010: 2; la traducción es propia), así como de los actores financiados.

Este control fue particularmente significativo en el caso de los contratistas. Como ya destaqué, fueron la principal variable de ajuste del modelo desde el comienzo, lo que se hizo más evidente hacia el fin del ciclo.

> De ese ajuste que usaron ellos con los contratistas, los *pools* con los contratistas, hubo dos cuestiones, primero tirarles los precios abajo, los precios de trabajo, los precios de las labores, y la otra extenderle los plazos, dos cosas puntuales, o sea, fueron dos circunstancias las que hicieron que reventaran los contratistas, porque los reventaron a los contratistas […] Extender los plazos de pago, y en muchos casos, en muchos casos los contratistas terminaban cobrando, terminaban cobrando la siembra […] cuando cosechaban, o sea, esperaron un ciclo completo... o sea, a ver, el contratista pasó a ser un financista del pool, un socio, pero un socio entre comillas, porque después en los rindes no era socio, y todo esto que te digo a un precio bajo, porque si vos me decís, me das la elección a mí de decir: "- Che, te tengo que pagar a un largo plazo. - Bueno, no te trabajo. - Ah, pero si no es a largo plazo no te doy trabajo. - Bueno, está bien" (Entrevista a PyME de Saladillo, 2014).

Este cambio fue acompañado por una reducción en la superficie operada por Los Grobo en el país, que se incrementó fuertemente desde 2013, para ubicarse por debajo de aquella trabajada en 2003-2004, tal como se puede observar en el Gráfico 11. De tal modo, en 2015, el Grupo solo sembró alrededor de 25 mil hectáreas, mientras que en su momento de mayor expansión en el país había superado las 120 mil.

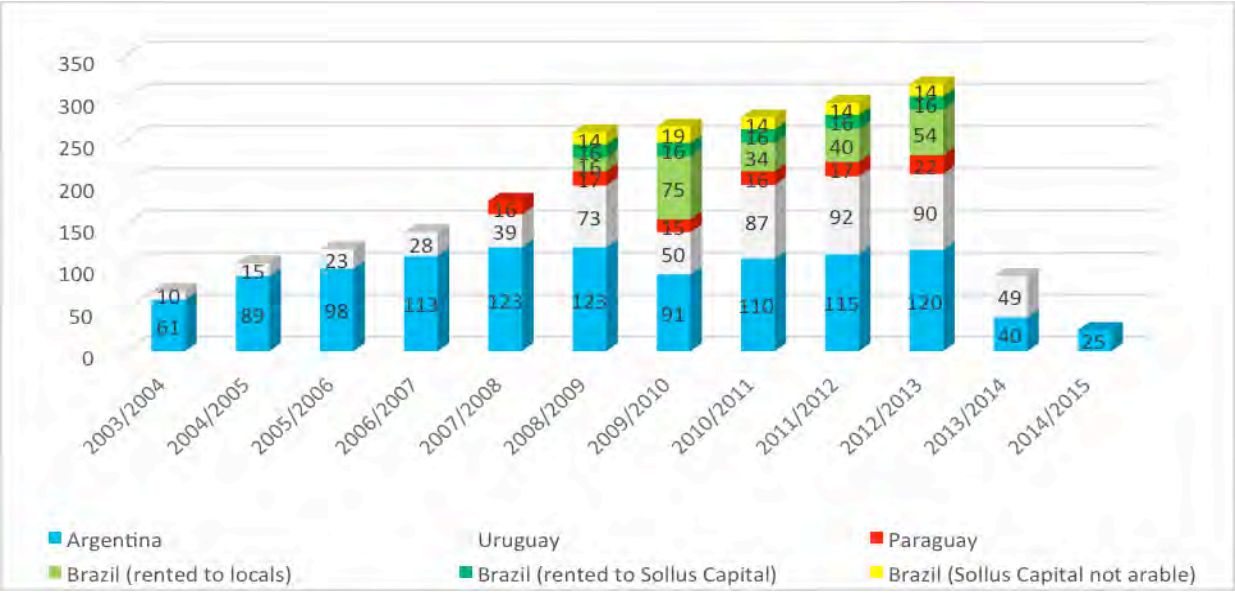
En Brasil, la estrategia seguida por Los Grobo fue vender las empresas que controlaba *(exit*) luego de haberlas valorizado: "El formato sería […] desarrollador de empresas hasta mejorar el potencial, lograr una buena oportunidad de venta, por lo menos en Brasil" (Entrevista a gerente de Los Grobo Agropecuaria, 2013). En 2011, y luego de haber intentado hacer una oferta pública de títulos en la Bolsa (Apertura, 2012, p. 106), el Grupo logró vender el 20 % de las acciones de Agrex, subsidiaria de Ceagro, a la japonesa Mitsubishi. En 2013, esta última adquirió el 60 % de las acciones de Ceagro, para así poseer el 80 %. Con esta última venta, Los Grobo se desprendió de su participación en Ceagro. Este fue el momento del *exit* de la operación generada en Brasil por Los Grobo junto a los inversores financieros nucleados en PCP.

La venta de Ceagro fue vista como una oportunidad de negocios por Los Grobo: Mitsubishi pagó un alto precio (U$S 498 millones), ya que responde a un plan estratégico de esta empresa de integrarse aguas abajo en la producción agrícola dentro del marco de la preocupación asiática por "contribuir a asegurar una provisión estable de alimentos para los consumidores" (Mitsubishi Corporation, 2016; la traducción es propia). Según el propio presidente del Grupo y de los gerentes de Agrex y de LGA, para Los Grobo era negocio vender una empresa valorizada.

Este comportamiento es propio de un fondo de *private equity*, más que el de una empresa agrícola. El plazo de la inversión es variable en estas operaciones, puesto que depende del éxito de la actividad desarrollada, pero es claro que el objetivo de la inversión no es solo el negocio agrícola sino, ante todo, la obtención de una renta financiera en la operación de venta final. Para ello se debe salir de la inversión, vender los activos adquiridos: el momento del *exit* es crucial en este tipo de estrategia empresarial.

En el siguiente gráfico se refleja la medida en que la evolución de las tierras controladas por el Grupo Los Grobo acompañó la expansión primero y retracción después del interés de los capitales financieros en la agricultura, y da cuenta del comportamiento financiarizado del modelo empresarial desarrollado por el Grupo.

Gráfico 11
Evolución de la superficie sembrada (miles de hectáreas) por Los Grobo, según tipo de tenencia, por país del Mercosur (2003/04-2014/15).



Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa, noticias periodísticas, entrevistas, informes, estudios de caso.

PCP (Pactual Capital Partners), por su parte, aún posee un porcentaje de Los Grobo en Argentina, "eso no lo vendió, porque en Argentina nadie quiso comprar, era mucho más sexy la operación en Brasil, entonces Mitsubishi compró la operación de Brasil solamente" (Entrevista ex socio de PCP, 2015). Para PCP, la venta [a Mistubishi] era provechosa porque "como somos inversores financieros, no somos agricultores […] El inversor financiero en algún momento tiene que salir […] tiene que salir porque si no, no da ganancia" (Entrevista a ex socio de PCP, 2015; la traducción es propia).

En Brasil, el Grupo Los Grobo conservó un molino en Juindiaí, San Pablo, y las impresiones recogidas en el trabajo de campo parecen indicar que el Grupo no vendió toda su participación en Sollus Capital.[154] En 2012, solo después de cinco años de su creación, y luego de la venta de Ceagro a Mitsubishi, Sollus Capital fue puesta en venta. En ese momento contaba con 30 mil hectáreas totales, de las cuales 16 mil eran arables, en los estados que comprenden la región de "Mapitoba" (Valor, 2013). Sin embargo, al menos al momento de realizar las entrevistas a principios de 2015 en Sollus Capital y Agrex (como pasó a llamarse la ex Ceagro), Los Grobo, junto con los fondos Touradji Capital y PCP que la habían creado, todavía no habían logrado venderla y seguía funcionando bajo el mismo sistema descrito en su asociación con Ceagro: Agrex arrendaba las tierras a Sollus Capital.

[154] Encima de una de las mesas de la oficina de Sollus Capital en San Pablo, dos sobres recién llegados y atados ventilan el logo de Los Grobo bien claro impreso sobre él. En la sala donde se realizó la entrevista reposa un bloc de notas con el logo de LG Agropecuaria, si bien la entrevistada insistió en que Los Grobo ya no participaba de ningún modo de la empresa.

6. vi. b) Profundización de la financiarización inversa y desinversión en Argentina de El Tejar

A mediados de 2011, El Tejar había llegado a ser el mayor productor de soja de Brasil. El periódico Folha de São Paulo (Hennemann, 2011) anunció que ese año la empresa había cosechado un 17 % más que Eraí Maggi Scheffer, del Grupo Bom Futuro, lo que superaba las 670 mil toneladas de soja. Aun habiendo comprado tierras desde 2006, El Tejar seguía arrendando tres veces la cantidad que tenía en propiedad a nivel regional. En ese momento, se buscó, como en 2008, la venta de la compañía en Brasil a través de la Bolsa de Valores de Nueva York por US$ 300 millones (Caligaris, 2017, p. 479), o incluso volver a intentar en la de San Pablo.

Sin embargo, dado el nivel de endeudamiento de la empresa producto de varios años de malas decisiones agronómicas y de gestión no lo permitieron. La producción había crecido a fuerza del aumento de la cantidad de hectáreas controladas, pese a una muy baja productividad. En la campaña 2012-2013, el rinde promedio logrados por la empresa fue de 44/45 bolsas de soja por hectárea, es decir, un 20 % inferior a la del estado de Mato Grosso (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014), y de 80 bolsas de maíz (Ondei, 2015, p. 50).

En cuanto a la situación en Argentina, desde 2009 los números eran negativos y, como en el caso Los Grobo, "el último tiempo el contratista fue el medio de ajuste que tuvieron ellos" (Entrevista a PyME de Saladillo, 2014). A nivel regional el negocio agrícola no daba ganancias: "La compañía perdió, entre Brasil y otros países, algunas centenas de millones de dólares" (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014; la traducción es propia).

El único negocio que arrojó resultados positivos fue el de *real estate*:

> Las tierras se compraron entre 2006 y 2010, y la valorización fue muy rápida […] creo que fue un acierto muy grande de la compañía, comprar tierras. El negocio de valorización fue muy bueno, y el de producción […] no fue muy bueno en esos años (...) La empresa se valorizó muchísimo por los activos […] La tierra en la región se valorizó… para que te des una idea, en Uruguay, en el año 2003, una hectárea agrícola en Young valía US$ 800 y no tenía comprador. En el año 2012, esa misma hectárea de tierra valía US$ 8 mil y tenía varios compradores. En diez años se valorizó 10 veces […] Fue bastante similar en Brasil […] comprar tierra acá en Mato Grosso fue muy buena decisión porque también se multiplicaron los valores […] Acá también [se empezó a comprar] desde el año 2007 al 2010, porque en el 2010 se puso una ley que prohíbe la compra por extranjeros (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015).

En estas circunstancias, en 2012 se produjo una nueva ronda de capitalización, y los fondos de *private equity* que manejan la empresa emprendieron una nueva reestructuración, más radical que la anterior de 2010:

> Ahí, cuando llegaron, en diciembre de 2012, los accionistas, Capital y Altima, que habían colocado más recursos, tuvieron que recapitalizar la empresa con otros 300 millones de dólares. Esa recapitalización fue hecha parte en *equity*, parte en acciones, y parte en bonos. Y en ese proceso, llegaron a la conclusión de que la compañía precisaba una reestructuración muy grande, tanto desde punto de vista estratégico, como desde el punto de vista operacional (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014; la traducción es propia).

Para ello, se sustituyó al CEO de la empresa en 2013 y se incorporó a un profesional especialista en el mundo de las finanzas en general, y en reestructuraciones empresariales en particular, para llevar a cabo esta tarea. Esta persona había reestructurado alrededor de 10 empresas (de telecomunicaciones, salud, educación, producción azucarera); en una entrevista aclaraba: "yo no entiendo nada de agricultura, si me muestran una planta de soja y una de maíz no voy a saber cuál es cuál, sino que mi experiencia es en reestructuraciones […] yo solo hago la recuperación de la empresa. Mis proyectos son de un año y medio más o menos" (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014; la traducción es propia). La restructuración precisó de un diagnóstico previo y un plan de acción que incluyó el *exit* de la mayoría operaciones de la empresa:

> Hicimos un diagnóstico de lo que la compañía necesitaba. Tenía un endeudamiento muy grande […] de alrededor de 700 millones de dólares, que era totalmente incompatible con su nivel de operación. Y nosotros hicimos un diagnóstico e definimos un plano de acción [que] implicaba, por un lado, acciones para mejorar la productividad de la compañía y, por el otro, acciones para reducir el endeudamiento, que implicaba la venta de activos […] Entre las decisiones que tomamos, una fue cerrar las operaciones en Argentina y vender los activos. Porque las operaciones en Argentina era las que más desangraban la caja, y el clima económico no era pro-empresas. Entonces no fue muy difícil decidir que en Argentina íbamos simplemente a cerrar la operación y poner los activos a la venta. Esa fue la primera misión que llevamos adelante […] Y decidimos vender otros activos también… (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014; la traducción es propia).

Con respecto a Argentina, los entrevistados explican que "era un combo perfecto de desfinanciación, costos altos, costo de tierra alto y precios… *commodities* bajos. Tuvo que arrastrar, si querés, una carga de… una deuda de 50 millones de dólares que era casi insostenible. Por eso terminó cerrando… y la baja rentabilidad" (Entrevista a M, ex empleado de

ET, 2014). “Lo primero que se cerró fue la oficina de Venado Tuerto, después cerraron la oficina de Chaco, después cerraron la oficina de Tandil, creo […] y lo último que había quedado me parece que era… eh… Trenque Lauquen, Saladillo, y ahí nomás, ya no quedaba mucho más” (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Así fue que, luego de cerrar la empresa en Argentina (en 2014 se vendió por US$ 50 millones la unidad más grande que tenía en el país), se procedió al *exit* en Uruguay. Ese año, El Tejar vendió por US$ 170 millones su operación en Uruguay a la empresa agrícola británica Union Group a través de su filial uruguaya Union Agriculture Group (UAG). Se trataba de 67 mil hectáreas y del negocio de *feedlot*, si bien El Tejar conservó Semillas Latitud, de la cual participa junto a la empresa Solaris (El Cronista, 2014).

La intención fue concentrarse en Brasil: “Ahora nosotros incluso estamos comenzando a vender nuestros activos en Bolivia también, para completar todo ese proceso de reestructuración financiera y vamos a quedar concentrados 100 % en Brasil” (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015). También cambió el ejecutivo a cargo de la gestión financiera, quien fue reemplazado por el ex director financiero del grupo Trip Linhas Aéreas, y se mudaron las oficinas corporativas a la ciudad de San Pablo

> En función de eso, como en Brasil ya… la operación mayor ya estaba en Brasil –70 % de la operación […]–, se resolvió traer la administración para acá, para San Pablo. En verdad, casi toda nuestra administración está en Primavera do Leste, toda el área operacional está en Primavera do Leste. Aquí solo hay un grupito de holding […] Todo el relacionamiento bancario está aquí en San Pablo. Entonces, aquí tenemos solo a nuestro director financiero y un director jurídico corporativo […] Y hay un director de informática aquí […] Pero todo el resto está 100 % allá, toda la contabilidad, compras, operación, tecnología, todo en Primavera do Leste (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014; la traducción es propia).

En Brasil, en 2013, empleaba a más de mil personas de manera directa (Terra-Economia, 2013). Entre ellos, se reemplazaron también varios puestos gerenciales.

> ¿Y qué hicimos en Brasil? Primero cambiamos todo el *management* […] Mejoramos el *management*, cambiamos gente, inclusive los gerentes de cada hacienda […] Profesionalizamos la empresa, colocamos gente calificada en las funciones del *country manager* de operaciones, de tecnología e comercial (...) Relocalizamos [gente] (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014; la traducción es propia).

Asimismo, se eliminaron los proyectos de integración vertical de la empresa:

> "Liberamos" a la persona que estaba en Argentina porque en aquella época la compañía tenía una visión de construir una *trading*, ya estaba haciendo una *trading* en Uruguay, otra en Holanda. Tenía un plan extremadamente ambicioso que no se limitaba a la producción agrícola, sino que iba a tener originación de productos de terceros. Tuvimos que suspender todo eso porque la compañía no estaba en condiciones de soportarlo (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014; la traducción es propia).

Desde la reestructuración, este tipo de decisiones son tomadas por un consejo de administración:

> La compañía tiene un proceso de gobernanza como si fuese una empresa de capital abierto. Tiene un consejo de administración, compuesto por 3 representantes de Altima, dos representantes de Capital, un independiente y yo. Son siete miembros. Ese consejo se reúne 4 veces por año aquí [en San Pablo]. Normalmente es aquí, a veces en Primavera, a veces en Santa Cruz, a veces en el exterior […] Y ese consejo tiene varios comités. Entonces, tiene un comité de gestión de activos. Entonces, por ejemplo, cada vez que vamos a comprar o vender una tierra tiene que someter la decisión a ese comité. Hay un comité de auditoría. El comité tiene una auditoría externa que es multinacional, que va desde Luxemburgo hasta Primavera do Leste […] Y hay un comité comercial financiero que toma decisiones […] Cada país desarrolla su plan a partir de algunas premisas que damos nosotros. Consolidamos ese plan, lo modificamos, la aprobamos aquí y ahí se somete al consejo. El accionista no tiene nada que ver con eso. El accionista recibe información […] no puede entrometerse en la operación. Quien lleva adelante la compañía es el consejo […] tenemos todo un proceso de emisión de informes mensuales. Un *management* que llamamos "mensual", que va al consejo y a Altima y Capital, y ellos informan como mejor les parece a sus inversores, yo no me meto en eso. Porque son fondos, ¿no es cierto? En realidad, no es un inversor "final". Es un gestor de recursos de alguien que invirtió en ese fondo (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014; la traducción es propia).

Este consejo decidió que en Brasil se redujera el área arrendada, quedándose con 84 mil hectáreas propias, y arrendando una cantidad similar. Además, se adaptaron las técnicas productivas al tierras de Cerrado. También se puso en marcha una estrategia de compra de maquinaria propia, tal como se hacía en Uruguay desde un lustro atrás. Esta estrategia buscaba subsanar uno de los problemas principales que El Tejar había enfrentado en términos productivos: la escasez y antigüedad de la maquinaria de aquellos *fazendeiros* a quienes El Tejar había arrendado tierras e integrado a su esquema productivo como prestadores de servicios.

> En Brasil teníamos muchas tierras arrendadas de baja productividad […] el arrendamiento es un apalancamiento operacional, porque tenga o no productividad tenés que pagar el arrendamiento […] Entonces, nosotros optamos por reducir drásticamente el área arrendada. Teníamos 4 hectáreas de área arrendada por cada hectárea de tierra propia. Hoy

> la relación de una a una […] Cancelamos en 90 días el año pasado [2013], más de 100 contratos de arrendamiento. Redujimos el área arrendada en más de 70 % […] Nos quedamos con las mejores tierras, nos libramos de las tierras malas. La compañía ya venía invirtiendo en equipamientos propios, cosa que antes no se hacía. Entonces, hoy tenemos… somos totalmente autosuficientes en equipamiento de siembra. No dependemos de los contratistas. Son equipamientos de última generación, súper eficientes […] Entonces, quedándonos con las mejores tierras y gestores, y con equipamiento que permitiese plantar dentro de la ventana [óptima] sin depender de los contratistas, automáticamente nuestra productividad mejoró una barbaridad (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015).

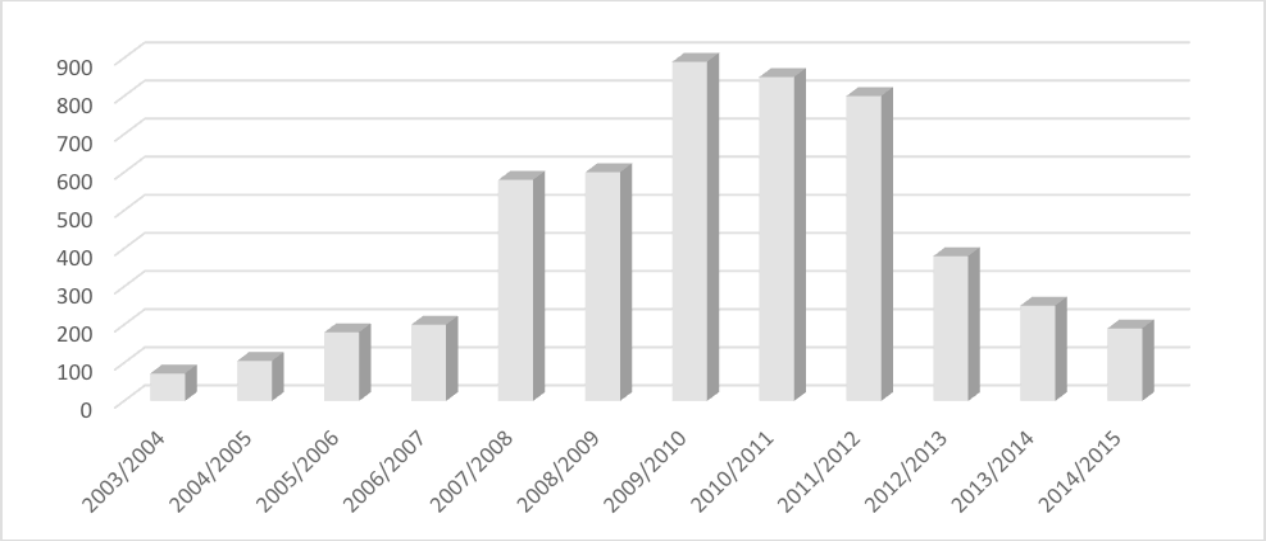
Sin embargo, se sigue manteniendo un porción mínima de tercerización, para tener cierta flexibilidad: "Compramos un poco menos de equipamiento del que precisamos. Así mantenés una flexibilidad. Siempre hay que usar un poquito de contratistas para tener un retorno sobre la inversión […] Si precisás pocos contratistas escogés a los mejores y mantenés cierta flexibilidad (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015).

En cuanto a las tierras propias, El Tejar debió detener las operaciones de compra por las restricciones impuestas, en 2010, a la adquisición de tierras por extranjeros o por empresas brasileñas controladas por capital extranjero (véase apartado 6. i.). Sin embargo, de querer volver a adquirir tierras, la empresa puede asociarse con otras empresas locales existentes o creadas *ad hoc* para ello. En cuanto a las tierras adquiridas con anterioridad, no le generan conflictos legales:

> No puede [comprar], pero puede asociarse con brasileños […] Las tierras ya son de extranjeros. Yo puedo vender las acciones de la compañía ahí afuera. Puedo vender acciones a otros extranjeros. Las tierras están registradas regularmente. Todas estas tierras fueron adquiridas antes de la reglamentación. Están perfectamente legitimadas y registradas en nombre de El Tejar (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015).

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de las tierras controladas por El Tejar en el período analizado. Dado que la información al respecto es más escasa que en el caso Los Grobo, no distingo entre la propiedad y el arrendamiento, ni entre los diferentes países del Mercosur donde se expandió. No obstante, el objetivo del gráfico permite observar el vínculo el acaparamiento de tierras y el ingreso de capitales financieros en El Tejar:

Gráfico 12
Miles de hectáreas controladas por El Tejar en el Mercosur (2003/04-2014/15)



Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa, noticias periodísticas, entrevistas, informes, estudios de caso.

Recientemente, El Tejar sufrió denuncias en Brasil por adquisición ilegal de inmuebles rurales a través de arrendamientos ficticios, hipotecas fiduciarias (préstamos) millonarias, y contratos de "*gaveta*", que consisten en "la maniobra de comprar las tierras y no efectuar formalmente la transferencia de propiedad" a través de pre-contratos de compra-venta [*contratos de promessa de compra e venda*] que no son registrados legalmente (Pacheco, 2015).[155] Sin embargo, las hectáreas supuestamente involucradas en estos mecanismos (300 mil) no están tenidas en cuenta en el gráfico anterior, ya que se trata de un cálculo realizado a partir de denuncias.

Mientras tanto, el objetivo siguió siendo preparar el momento del *exit* final, en el que los fondos pretenden liquidar la empresa y hacerse de la ganancia generada por la reestructuración. Para ello procedieron a estabilizarla y así convertila en una "novia deseada":

[155] "El modelo de negocios de El Tejar es extremadamente arriesgado para sus socios locales. El sistema fue montado previendo la compra de grandes áreas de tierra para, poco después, en el momento en que estas alcanzacen su pico de valorización, fueran vendidas. No obstante, la ley de restricción de compra de grandes haciendas por extranjeros 'quebró' por la mitad esa estrategia. Fue ahí que ellos optaron por este esquema de adquisición indirecta de haciendas a través del uso de contratos de *gaveta.* El esquema deja expuestos a mayores perjuicios a sus socios locales en caso de que el grupo resuelva retirarse de repente de las operaciones o simplemente no pagar los compromisos asumidos", explica una fuente que tiene acceso a las decisiones de la cúpula del grupo (Brasil Notícia, 2015; la traducción es propia).

> Brasil es de lejos la mayor operación y la que puede dar más valor para el accionista […] sabés cómo funcionan los fondos de *private equity*: tienen un plazo de vida limitado, entonces en algún momento ellos van a querer monetizar su participación. Entonces el activo que tiene más potencial de monetización es el activo de Brasil. Por ejemplo, nuestra operación en Bolivia es una operación óptima. Es una operación mucho menor, tiene más o menos 30 mil hectáreas. Tiene una rentabilidad muy estable, o estable, el dinero para el año. Pero es un activo también más fácil de vender. En Brasil tenés una dificultad adicional de liquidez en el corto plazo, que es exactamente el hecho de que tenés restricción al control extranjero de la propiedad. Entonces ese es un factor, por eso en Brasil precisamos de más tiempo para estructurar la salida […] En algún momento los fondos de *private equity* van a salir. Ahora bien, en ese momento, hasta mediados del año que viene [2016] vamos a estar con la compañía completamente reestructurada. Va a estar con una deuda baja después de la venta de esos activos. Solo va a tener un endeudamiento operacional, que es normal en el sector. Y va a estar con una operación súper redondita. Entonces va a estar lista para ser, digamos, una "novia deseada". Ese es el objetivo […] En ese momento nuestro objetivo era poner la casa en orden, reducir el endeudamiento, dejar la compañía ordenada, sin riesgos, con buena productividad y después vamos a ver (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014; la traducción es propia).

Esta reestructuración también responde a que los gestores de los fondos de inversión necesitaban "salvar la compañía" porque habían invertido mucho en ella, y tenían "una obligación fiduciaria ante sus inversores de recuperar parte de lo invertido". Sin embargo, todos "van a perder un buen dinero […] incluso si la compañía se valoriza […] seguramente no van a recuperar el capital invertido" (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014; la traducción es propia).

En Mato Grosso solo continuaron bajo el esquema asociativo 4 grandes haciendas. El nuevo CEO pidió al gerente operativo de Uruguay que se encargara de llevar adelante la operación en Primavera do Leste. Desde agosto de 2013, este nuevo *country manager* se ocupó de "poner la casa en orden" (Ondei, 2015, p. 48; la traducción es propia) por medio de una reorganización de la producción, de mejorar la imagen local de la empresa, y de motivar a los trabajadores.[156] Se trataba de "un ejecutivo experimentado en agricultura […] además de que tenía un perfil de *business*" (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2014).

[156] Con la misma intención se había enviado a la "mano derecha" de Alvarado a Uruguay justo antes de cerrar la operación: "Uruguay estaba haciendo agua por todos lados. Estaba peor, en ese momento Uruguay estaba peor que Argentina en cuanto a producción […] lo mandaron a este para allá y les salvó las papas" (Entrevista a F, ex empleada de El Tejar, 2014).

Este *country manager* tiene "una cultura de El Tejar de nacimiento", hace las veces de líder de equipos, anima "fiestas de fin de año, es más abierto con los números, trabajando con los gerentes" (Entrevista a empleado de El Tejar, 2015). Por lo demás, la motivación de los trabajadores, "lo que mueve a la persona" (Entrevista a gerente de El Tejar, 2015), siguió perfeccionándose a través de la profesionalización de los encargados de esa tarea. Según una entrevistada en Primavera do Leste, para ello se utilizan herramientas de perfeccionamiento de gerentes y de colaboradores, *coaching* y *mentoring*.

Gracias a esta "parte *soft*" de la gestión, la formación de líderes, el acompañamiento de los empleados y los gerentes a través de estas técnicas, "consiguieron acelerar los procesos", mejorar la eficiencia de los trabajadores y "maximizar el valor de la compañía". El impacto en la rentabilidad del grupo fue del 7 %, en particular gracias a una mejora en la "eficiencia operacional", donde cada trabajador realiza un autocontrol de sus propios tiempos de trabajo, donde anota el motivo por el cual se detuvo en cada interrupción del trabajo, identifica los obstáculos, trabaja sobre las causas de los problemas.

También realizan auditorías internas (entrevistas de competencia y evaluaciones de desempeño que miden cuestiones cuantitativas, pero también cualitativas, como las "actitudes", "capacidad de liderazgo", etc.). Asimismo, hay auditorías externas (de Price y Deloitte). Por último, algunas capacitaciones contratadas utilizan la programación neurolingüística (PNL), que busca "acceder aspectos del cerebro" (Entrevista a gerente de El Tejar, 2015).

Los resultados de los cambios agronómicos y en del manejo del personal realizados en el proceso de reestructuración empresarial fueron drásticos. En la campaña 2013/14 se aumentó la productividad promedio en las cosecha de soja y maíz (17 % y 40 % respectivamente en comparación con la campaña anterior (Ondei, 2015, p. 50). Según un alto directivo de El Tejar, en 2014 la productividad ya estaba "por encima de la media de Mato Grosso. Ahora nuestra expectativa es que continúe teniendo aumentos de productividad, solo que no van a ser tan significativos […] Ahora las ganancias van a ser incrementales" (Entrevista a alto directivo de El Tejar, 2015).

Por último, como explica un gerente de El Tejar, acuden a herramientas financieras de la empresa, en particular el uso de derivados financieros, que no es muy común entre los

productores brasileños “porque desconocen la operación y porque se necesita experiencia”, por lo que al usarlas El Tejar logra una ganancia financiera que la distingue de otras empresas locales. También utilizan los *flat price* (precio fijo) y se fijan precios en el futuro a través de acuerdos con los exportadores, además de herramientas como el sistema CMA, que permite acceder a cotaciones en tiempo real de la Bolsa de Chicago. Todas estas herramientas son manejadas, en general, por profesionales que trabajaron anteriormente en las empresas exportadoras más grandes antes de ser contratados por El Tejar. Tienen “un acceso muy bueno a todas las *tradings* y, automáticamente, a la información […] que tal vez grupos menores no tienen”, ya que estos exportadores

> tienen interés en grupos grandes […] ellos también tienen interés en conversar con nosotros, y una de las formas de mantener esa conversación es trayéndome información, contarme qué está sucediendo en el mercado, decirme también cuál es la perspectiva de ellos respecto de mercado (Entrevista 2 a gerente de El Tejar, 2015).

De todas formas, las dificultades financieras de la empresa siguieron siendo evidentes, y se expresan en su morosidad. Fuentes periodísticas aseguran que la empresa incurre en retrasos en el pago a los grandes propietarios a los que arrienda sus tierras o con quienes produce en sociedad. Por lo demás, muchos de estos “*parceiros*” rescindieron sus contratos con El Tejar, ya que consideran que “canibalizan” sus propiedades al no invertir en la estructura física de las haciendas que arrienda (Brasil Notícia, 2015).

REFLEXIONES PRELIMINARES

Del ingreso de los capitales de riesgo al momento del *exit*

Desde mediados de la década del 2000, las capacidades del “modelo en red” para crecer de manera exponencial en relativamente poco tiempo –demostradas durante la década anterior por la veloz expansión de las dos empresas estudiadas en Argentina y la incorporación de nuevas regiones a sus “portfolios de tierras”–, atrajeron a inversores extranjeros. El crecimiento de ambas empresas a nivel translatino se encontraba en su etapa prototípica: al momento del ingreso de los inversores institucionales, ambas empresas producían en Uruguay y Paraguay, y El Tejar también lo hacía en Bolivia y Brasil.

Además de esta capacidad para producir a nivel regional en varios países del Mercosur, interesaron a estos inversores el *know-how* financiero y productivo de las dos empresas, así como las aptitudes intrínsecas del modelo para ser montado y desmontado rápidamente, con vistas al *exit* de las operaciones.

Como fue analizado en este capítulo, en el que se abordó la etapa de translatinización de estas megaempresas agrícolas, la vinculación de capitales de riesgo implicó una profundización de las lógicas financieras propias del modelo. Al proporcionar un modelo de negocios flexible que facilitaba el control de la naturaleza humana y extra-humana a través de mecanismos y agentes financieros, y que estaba dotado de un discurso que lo legitimaba (y hacía posible el mantenimiento de ese control), las megaempresas ya participaban del proceso de expansión financiera en el agro.

Visto a través de la figura de la *start-up*, en esta etapa las megaempresas exacerbaron los comportamientos financieros intrínsecos al "modelo en red" de manera que proporcionara posibles estrategias de *exit* (comportamiento de *private equity*), posibilidades de especulación inmobiliarias (comportamiento de *real estate*), estrategias de manejo y reducción de riesgos.

Sin embargo, la experiencia brasileña en el caso de El Tejar da cuenta de los problemas de trasplantar un modelo productivo anclado territorialmente. Por un lado, porque su origen se encuentra en la formación socioespacial argentina; por otro, porque los discursos que posibilitan el compromiso entre los actores que participan del "modelo en red" también lo están. Este carácter legítimo de la "red" se genera a partir de modos de justificación combinados localmente. Tan así que la propia idea de "red" no aparece entre las representaciones construidas por las megaempresas en otros territorios.

Antes de pasar a la conclusiones finales, me remito al gráfico que representaba la evolución de las *start-ups* en la Introducción para resumir las trayectorias empresariales estudiadas (véase ilustración 1).

Ilustración 5
Evolución de las megaempresas (resumen)

Fuente: elaboración propia.

En lo que sigue se presentarán las conclusiones sobre la contribución que representó este estudio de las prácticas de Los Grobo y El Tejar para la comprensión de la financiarización de la agricultura, y las reflexiones que suscita en torno a la transición del segundo régimen alimentario y a la cuestión agraria del siglo XXI. Por último, plantearán nuevas preguntas de investigación para trabajos futuros.

CONCLUSIONES

Se nos enseña que las empresas tienen un alma, lo cual es sin duda la noticia más terrorífica del mundo.
El marketing *es ahora el instrumento del control social, y forma la raza impúdica de nuestros amos.*
El control es a corto plazo y de rotación rápida, pero también continuo e ilimitado,
mientras que la disciplina era de larga duración, infinita y discontinua.
El hombre ya no es el hombre encerrado, sino el hombre endeudado

(Deleuze, 1991, p. 3)

Agricultura y finanzas

Esta tesis analizó el papel de las megaempresas agrícolas en la financiarización de la agricultura. Eso requirió un trabajo analítico orientado a disminuir los distanciamientos conceptuales (y políticos) generados por este proceso –sobre los que llama la atención Jennifer Clapp (2014)–, tarea que implicó abordar la complejización del entramado de actores que participa del proceso de acumulación y la puesta en práctica de sus estrategias.

Reducir estos distanciamientos exigió, en primer lugar, conectar a los actores "productivos" con los actores "financieros", a los cuales se suele aludir como entidades uniformes y separadas una de la otra. En segundo lugar, implicó vincular los instrumentos financieros utilizados por estos actores con sus consecuencias materiales y, en el límite, establecer relaciones entre la generación de rentas financieras y el sustrato del que se extraen: las naturalezas humana y extra-humana. En efecto, ambos distanciamientos dificultan la comprensión de los actuales procesos flexibilización del trabajo y de acaparamiento de tierras y de la producción.

Para entender estos procesos también fue necesario disminuir un tercer distanciamiento, producido por la financiarización de las prácticas de aquellos actores insertos en el ámbito productivo. A través del análisis meticuloso de ciertas prácticas de las megaempresas que a simple vista parecen "productivas", se identificaron las lógicas financieras contenidas en su modelo de negocios. Este examen de la combinación de prácticas empresariales con objetivos de rentabilidad diversos (productiva, comercial, financiera) llevó a cuestionar miradas que identifican el carácter de los actores como tipos "puros" (¿son empresas agropecuarias?, ¿son fondos financieros?) y a buscar comprender sus rasgos y capacidades de acumulación a través de visualizar la imbricación de lógicas financiera y productiva.

El análisis de estos actores “productivos” en su relación con agentes “financieros” permitió comprender que la imbricación de lógicas productivas y financieras no consiste únicamente en la incorporación de prácticas financieras por las megaempresas desde el momento en que ingresan en su estructura accionaria inversores de riesgo. Por el contrario, la propia lógica productiva generada por el “modelo en red” incorpora desde su origen la lógica financiera, que luego se profundiza con el ingreso de estos últimos. En efecto, las sucesivas rondas de financiamiento que realizaron los capitales de riesgo en las megaempresas en general implicaron mayor control de los agentes financieros sobre las actividades productivas que, en la búsqueda de un crecimiento “exponencial”, ponen en práctica su *expertise* financiera.

Estas rondas pueden ser pensadas como uno de los indicadores del ritmo de la financiarización en términos del poder de los accionistas para presionar sobre los encargados de la actividad productiva (en este caso, las megaempresas) y, a su vez, acelerar la explotación de las naturalezas humana y extra-humana. La mayor o menor injerencia del capital financiero sobre los procesos productivos depende en gran medida de las negociaciones que se producen al interior de la empresa “objetivo” en la que se invierte.

El caso de Los Grobo es representativo de una empresa donde los fundadores no pierden el control accionario, sino que más bien se establece una especie de “alianza estratégica” con los inversores de riesgo, donde muchas veces comparten ganancias y riesgos. El Tejar ofrece el ejemplo contrario, donde los inversores institucionales terminan tomando el control de la empresa con el fin de reestructurarla y venderla para recuperar la inversión.

Al reducir estos distanciamientos, este trabajo aporta a la construcción de una narrativa diferente sobre la actividad financiera en el agro, que discute las visiones empresariales, pero también las de los trabajos académicos con las que se retroalimentan. Para posibilitar esta narrativa crítica se procedió a conectar las prácticas no discursivas con las discursivas y a identificar las formas que adquiere la justificación de esta distribución desigual de los seres y las cosas vinculadas con la acumulación flexible y la financiarización.

La figura de la *start-up* como herramienta heurística

Para comprender la imbricación de lógicas financieras y productivas, y de este modo caracterizar mejor a estos actores y el tipo de acumulación que llevan a cabo, se recurrió a una grilla de inteligibilidad que permitió abordar las trayectorias empresariales de manera de visualizar mejor la participación de las megaempresas en el proceso de expansión financiera del sector agropecuario. Esta figura efectivamente facilitó el análisis de los vínculos entre las megaempresas y los capitales financieros, así como la identificación de los comportamientos financiarizados que adoptan las megaempresas y el modo en el que se imbrican con los comportamientos productivos. En síntesis, echó luz sobre las dos facetas de la financiarización que interesaban a este trabajo.

Dado que las empresas estudiadas son representadas en los propios discursos empresariales como una "red de redes" donde "todos ganan", en el caso de Los Grobo, o como una "familia" o una "catedral que durará 700", en El Tejar, entenderlas a través de la imagen de las empresas de tipo *start-up* contribuyó a tomar distancia de estas representaciones y a insertar a estos actores en el proceso más amplio que predica sobre la evolución del sistema capitalista: la expansión financiera que acompañó el fin del régimen de acumulación fordista-keynesiano.

Esta imagen de la *start-up* resume varias de las lógicas que gobiernan este proceso. Primero, porque desde sus inicios una *start-up* se plantea como una idea innovadora y atractiva con capacidad de crecimiento rápido gracias a un modelo "escalable". Segundo, porque los primeros inversores externos a la compañía se buscan entre personas cercanas a los fundadores (luego de que estos aporten el capital semilla) y entre aventurados que, al perseguir una rápida ganancia en poco tiempo, están dispuestos a arriesgar su capital: me refiero a los fondos FFF (de amigos, familiares e "insensatos"). Tercero, porque una vez comprobada la capacidad de crecimiento del modelo de negocios (por el aumento de clientes y también de la facturación), la siguiente etapa consiste en “abrir” la empresa a capitales de riesgo, en general inversores institucionales, cuyo ingreso significa un vuelco radical en la estrategia empresarial. Cuarto, porque la *start-up* llega a su realización en el momento del *exit*, para lo cual existen varias estrategias.

El “modelo en red” como dispositivo de acumulación legítimo: la institucionalización de prácticas financiarizadas

La figura de las empresas *start-up* constituyó un prisma para el estudio de las estrategias empresariales desplegadas durante su trayectoria entendida en tres etapas.

1) De mediados de 1980 a mediados de 1990: origen en empresas familiares donde el patrimonio funcionó como un capital semilla para poner a prueba un modelo innovador, flexible, “escalable” y con baja inversión inicial.

2) De mediados de 1990 a principios del siglo XXI: etapa de “arranque” donde el modelo de negocios se consolida, se pone a prueba en territorio argentino, y se prepara para el ingreso de capitales de riesgo en la etapa siguiente.

3) Desde mediados de los años 2000 hasta mediados de la década de 2010: etapa de crecimiento exponencial donde el modelo es puesto a prueba a nivel regional, y se perfecciona para estabilizar el riesgo y proceder al *exit*.

Estudiar estas tres etapas del “modelo en red” implicó analizar su surgimiento, consolidación y trasplante/adaptación a nivel regional (para lo que se tomó el caso de Brasil). El análisis pormenorizado de estas etapas dio cuenta de la expansión espacial y estabilización temporal de determinados medios a través de los cuales algunas empresas agropecuarias buscaron ser rentables en un contexto cambiante.

- **Primera condensación: la gestión de activos de terceros como configuración socioproductiva coyuntural**

En la fase 1 (origen), analizada en el capítulo 4, la posibilidad de las empresas estudiadas de crecer en escala radicó en la gestión de activos de terceros. El modelo de las megaempresas reposó desde su nacimiento, por un lado, en ciertas transformaciones profundas en el ambiente institucional argentino, que dieron lugar a la conformación de un modo de regulación neoliberal en los años noventa: la posibilidad de realizar contratos accidentales por dos cosechas, la legalización de las semillas transgénicas, las leyes que facilitaron la conformación de fideicomisos. Por otro lado, sobre las particulares características de las formaciones socioespaciales del territorio argentino (la existencia de prestadores de servicios y la gran fertilidad del suelo) donde vio la luz para llegar a convertirse en el "modelo de las Pampas".

Estas transformaciones y formaciones socioespaciales posibilitaron la difusión de nuevas formas asociativas en el agro, que la figura del *pool* de siembra resume de manera arquetípica. La primera condensación del "modelo en red", como fue denominado más tarde, fue la configuración socioproductiva que representa el esquema de gestión de activos de terceros, cuyo embrión se encontraba en el formato de los *pools* de siembra. Entender este esquema fue importante para trazar la genealogía del "modelo en red" porque incorporaba elementos centrales para dar flexibilidad a la organización de la producción y del trabajo: la baja inversión en activos fijos y la tercerización de las labores agrícolas, el alquiler de la tierra como forma de tenencia privilegiada, el *leasing* de maquinaria, el manejo de capital ajeno de origen extra-sectorial.

"Por abajo", este esquema implica una mayor especialización/fragmentación del trabajo característica del agronegocio y, "por arriba", una mayor concentración de la tierra y del capital. Esta configuración socioproductiva fue efectiva en términos de reportar grandes retornos en poco tiempo y expandir el control territorial de las empresas y del plantel de actores integrados a través de la venta de servicios, el alquiler de tierras, etc., que luego serían llamados "miembros de la red". Esto se logró gracias a la puesta en práctica de estrategias que combinaban la búsqueda de ganancias productivas, comerciales y financieras.

- **Segunda condensación: la estabilización de la gestión de activos de terceros en un "modelo en red"**

Al analizar la fase 2 ("arranque") en el capítulo 5 se mostró el modo en que, gracias al rápido crecimiento que permitió el esquema de la gestión de activos de terceros, ambos casos de estudio de ser empresas de tipo familiar a verdaderas corporaciones agrícolas. Visto a través del prisma analítico de las empresas de tipo *start-up*, este esquema presentaba características esenciales para atraer financiamiento externo a las empresas estudiadas y al sector económico en el que se desempeñaban, y así multiplicar su número de "clientes" y aumentar su facturación.

Por un lado, este esquema respondía a la necesidad de crecimiento de escala necesario en una economía más abierta y competitiva, ya que ofrece mecanismos de transferencia de costos, riesgos y responsabilidades, y de incorporación de trabajadores con propiedades a la

producción flexible. Por el otro, daba respuestas a las necesidades de acumulación extensiva del capital y de captación de rentas financieras en un ambiente institucional cambiante que, en los años noventa, llegó a adquirir la estabilidad del modo de regulación neoliberal.

Las empresas estudiadas incorporaron, además, novedosas herramientas financieras: utilización de diferentes tipos de coberturas tanto en el mercado nacional como internacional, oferta de financiamiento a otros actores (en particular, a los prestadores de servicios que necesitaban incorporar en su calidad de trabajadores con propiedades). Asimismo, recibían financiamiento de parte de capitales especulativos nacionales.

En esta fase se produjeron dos procesos paralelos importantes, cuyo análisis implicó el estudio de la "red" como un dispositivo productivo-ideológico. El primero implicó la *generación de un compromiso de gobierno de la empresa y la justificación de la acumulación flexible*, y es sugerente sobre las implicancias subjetivas y objetivas de la representación de la sociedad como una "red".

La estabilización del "modelo en red" no hubiera sido posible sin cierto grado de compromiso entre los actores involucrados. Además de la "solidaridad de facto" señalada por Valeria Hernández, aquí se analizaron las prácticas discursivas de interpelación de los diferentes "grupos de interés" que participan del modelo (contratistas, propietarios de tierras, proveedores de insumos, pero también inversores), en especial aquellas dirigidas a los trabajadores con propiedades, cuyo consentimiento fue central para poner en marcha el modelo.

Esto fue logrado gracias a la configuración de la visión empresarial bajo un formato utópico, acompañada por una misión clara de dónde debía dirigirse la acción colectiva empresarial. La escritura de manuales de procesos por parte de los propios trabajadores es un ejemplo de la forma en que se institucionalizan ciertas prácticas cotidianas al interior de las empresas. Se trata de una forma en la que se consigue resolver conflictos y lograr la cooperación necesaria entre las personas de manera que no surjan mayores obstáculos en el despliegue de estrategias de acumulación por parte de la empresa.

Las prácticas empresariales fueron más lejos al desplazar sus discursos desde la utopía empresarial a la utopía social. De este modo, lograron plantear un principio del "bien común"

generalizable: a cada quien según sus capacidades (de tejer redes, adaptarse, ser flexible, etc.), y así darle una justificación individual-colectiva a la adhesión al proyecto empresarial reticular.

Pero ese discurso debió "hacer pie" en un territorio, anclarse, convertirse en forma de regulación de la organización productiva, pero también social, para lo que se combinó con otros órdenes de justificación. Esto está vinculado con el hecho de que los discursos de las megaempresas con los de las "instituciones hegemónicas" que las representan (AAPRESID, AACREA).

Como explican Boltanski y Chiapello (2016), los órdenes de justificación –o ciudades– se combinan para dar lugar a los diferentes espíritus del capitalismo. Si el segundo espíritu, que correspondería al régimen de acumulación fordista, se basaba en un compromiso entre la ciudad industrial y la cívica, los casos analizados inauguran un espíritu conexionista basado principalmente en la ciudad por proyectos. En esta ciudad, la grandeza de los seres está dada por su capacidad de mediar la confección o el relajamiento de los lazos en función de proyectos que buscan el bien común. La actividad del mediador es valorada en la medida en que genere proyectos o se integre a proyectos iniciados por otros, es decir, que se inserte en "redes", las cree o las extienda a través de lazos de confianza que permitan la coordinación.

En los discursos de ambas empresas estudiadas, el gestor (la megaempresa) se convierte en una especie de "mano visible" de la producción y distribución de riquezas, puesto que ordena las piezas del juego económico. La empresa gestora, además, se muestra "responsable" por la sociedad en su conjunto. Sin embargo, la traducción territorial de este modo de justificación sugiere combinaciones con otros órdenes de justificación que dan lugar a regulaciones implícitas diferentes de la acumulación. El caso de El Tejar resultó ser el más llamativo, al combinarse con lo que Boltanski y Thévenot (2006) llaman la ciudad doméstica –basada en la dependencia personal, la tradición y la proximidad– y dar lugar así a relaciones paternalistas al interior de la "red".

Las prácticas discursivas se sirvieron de la "red" para justificar el modo de acumulación flexible. Al desarmar la utopía de la acumulación flexible a través de una crítica de la "red", se pudo dar cuenta de las relaciones de poder en su interior. Este hecho llama la atención sobre la importancia de considerar las prácticas discursivas en los análisis sobre redes de producción,

pero también sobre las formas de justificación de la acumulación flexible en el capitalismo en general.

Estas prácticas discursivas se vieron complementadas por la incorporación de técnicas motivacionales que buscan alinear la visión empresarial con la visión personal, y hacen que los individuos vivan su existencia colectiva y cumplan con sus objetivos de vida a través de la participación en la misión empresarial. El caso de El Tejar es particularmente elocuente al respecto, ya que al homologar la empresa a una catedral y reclutar, además, personal de creencia católica, logró efectivamente que muchos de sus empleados sintieran que transcendían en sus vidas al trabajar en la empresa. Es una de las formas en las que se fortalecieron los mecanismos de adhesión individual al proyecto empresarial.

Para perfeccionar los dispositivos de explotación de la naturaleza humana, las empresas estudiadas introdujeron en el sector agropecuario nuevos instrumentos de "gestión de talentos" (o de recursos humanos, según una versión conceptual históricamente anterior). Por un lado, ponen en práctica técnicas provenientes de otros sectores (financiero, industrial), que se proponen "motivar" y "desarrollar" a las personas como el *coaching* o el *mentoring*. Estas técnicas procuran dar a los individuos una "motivación psicológica" que, según la perspectiva weberiana, necesitan para consagrarse a las tareas cotidianas que exige la acumulación de capital. Por otro lado, utilizan instrumentos de medición de este "compromiso con la empresa" como las evaluaciones (y auto-evaluaciones) de desempeño. Al ser las personas valoradas en función de su motivación y compromiso con los proyectos empresariales y proporcionar instrumentos para medirlos, estas técnicas dan al "modelo en red" "formas inéditas de poner a prueba a las personas y las cosas y, por ello, de nuevas maneras de tener éxito o de fracasar" (Boltanski y Chiapello, 2016, p. 35). Esto no está separado del espíritu del capitalismo que estas empresas contribuyen a dar forma. Las personas solo tienen lugar en la "red" en la medida en que se adaptan a sus exigencias de flexibilidad.

Como modelo de negocios, la "red" así planteada desdibuja la explotación de las naturalezas humana y extrahumana, lo que en el sector agropecuario tiene consecuencias materiales fundamentales. Una de estas consecuencias es la especialización y la fragmentación del trabajo

que provoca. En el caso de las megaempresas, esto se ve no solo en los diferentes tipos de contratistas que participan de su "red", sino también en los empleados directos de la empresa.

Como modelo societal, la "red" reconfigura la autopercepción de los sujetos, ya que propone nuevas formas de medir la grandeza de los seres y las cosas. Este modelo es profundamente neoliberal puesto que plantea exigencias de orden individual para resolver conflictos que emergen de la organización de la sociedad como colectivo.

El desplazamiento del discurso sobre la "red" como forma de empresa deseable al discurso sobre la sociedad deseable se inscribe en el pasaje de la sociedad disciplinaria a la sociedad de control, donde "la empresa ha reemplazado a la fábrica, y la empresa es un alma, es un gaz" (Deleuze, 1991, p. 2). Este control no deja de ser, sin embargo, muy concreto.

El segundo proceso presente en esta etapa es *el perfeccionamiento de la gestión del "modelo en red"*. La flexibilidad de la "red" descansa, entre otras cuestiones, en su capacidad para crecer o retraerse en función de cada coyuntura económica y sociopolítica, y de las necesidades de acumulación de su núcleo. Los instrumentos de gestión desarrollados por las megaempresas apuntaron a la regulación de ese crecimiento; como se analizó, los mismos se fueron afinando con el tiempo.

Gestión de la "red" significa por lo tanto control y permite afrontar el "desafío" de mantenerse flexible sin salirse del núcleo de esa "red". El desarrollo y el perfeccionamiento de instrumentos de gestión fueron "activos" centrales para lograr la inversión de capitales de riesgo en la etapa posterior. En esta etapa se mejoró la gestión a) del riesgo (en especial el riesgo político) a través de herramientas específicas (en particular los modelos de simulación), b) del dinero (*cash flow/*financiamiento a productores) por medio de dispositivos como la S.G.R. y de herramientas financieras como los *warrants*, c) de los insumos y de fuerza de trabajo, gracias a las TICs. Estas juegan un rol fundamental tanto en la organización como en la gestión –y control– del proceso productivo y de los actores involucrados, es decir, de los "miembros de la red".

Pensar los instrumentos de gestión como dispositivos de ampliación y reducción de la "red" ayuda a visibilizar los efectos de expansión/retracción de la financiarización. El caso de la S.G.R. de Los Grobo analizado como dispositivo financiarizado de control de quiénes ingresan a la

“red” y su evolución en el tiempo representa quizás la forma más acabada de esos mecanismos en los casos estudiados.

La gestión de la “red” (de su extensión, sus temporalidades, las conexiones que se establecen en su interior) tiene una relación directa con el carácter más o menos financiero que adquiere la explotación de las naturalezas humana y extra-humana en cada momento. Los instrumentos de gestión también son centrales al momento del *exit*, ya que permite la reducción de la “red” en caso de desinversión, en particular. Al perfeccionar estos mecanismos como reguladores de la salida de la inversión, se dio al capital mayor fluidez, promoviendo su concentración de capital “por arriba”.

- **Tercera etapa: crecimiento exponencial y *exit***

En la fase 3 de la trayectoria empresarial se estudió la expansión translatina y la importancia de la dimensión regional para atraer capitales de riesgo. Las megaempresas se mostraron como actores centrales en la conformación de plataformas regionales para la inversión de estos capitales, cuyo ingreso implicó una complejización de sus estructuras. La expansión translatina representó la puesta a prueba del modelo productivo en términos de su viabilidad regional y puso sobre la mesa sus mecanismos de estabilización hasta el momento del *exit* de las operaciones.

En esta etapa, la financiarización de la prácticas se exacerbaron, y las megaempresas colaboran con claros procesos de acumulación por desposesión como el acaparamiento de tierras. El momento paroxístico de esta dinámica de financiarización inversa es el momento del *exit* donde, en el caso de Los Grobo, se comporta como una empresa de *private equity* al participar de las ganancias financieras de la venta de una de sus subsidiarias, y en el caso de El Tejar, se ve un comportamiento similar en el proceso de rápida desinversión. Sin embargo, la imbricación de lógicas continua presente. La posibilidad de comprar tierras gracias la inversión de capitales de riesgo aumentó la capacidad de las empresas de captar la renta que surge de la valorización productiva de las tierras que explotan y/o “abren” a la acumulación.

A partir de las experiencias de trasplante y de *exit* analizadas en Brasil puede decirse que fueron más exitosas en la medida en que se instalaron en regiones de frontera agropecuaria (como en Mapitoba), donde las relaciones sociales que organizan la producción agropecuaria no habían

evolucionado aún en empresas capitalistas con un anclaje territorial fuerte (como en Primavera do Leste, Mato Grosso). Asimismo, fue importante la capacidad de adaptación de las estrategias en el sentido de dar soluciones rápidas a nuevos contextos. Ambos factores son determinantes en la estabilización empresarial necesaria para cerrar el ciclo de acumulación financiarizado por medio de una estrategia de *exit* más o menos rentable en términos financieros.

El ejemplo paradigmático de un *exit* que genera ganancias financieras fue la venta, por parte del Grupo Los Grobo, de la empresa Ceagro a Mitsubishi, que pasó a formar parte del *holding* japonés bajo el nombre de Agrex. Sería interesante realizar un estudio sobre los cambios introducidos en las empresas luego de la compra por parte de este "comprador estratégico". ¿Quiénes son estos "compradores estratégicos"? ¿En qué se diferencia el tipo de inversión que realizan y el tipo de prácticas discursivas y no discursivas ponen en juego?

Gracias al trabajo de campo, posterior a esta venta, se pudieron observar algunos cambios en la organización del trabajo y la producción referidos a la distribución de tareas entre los empleados (tendencia a la polivalencia más que a la especialización anterior), así como una estabilización del riesgo asumido mediante una estrategia de expansión territorial menos "agresiva", pero también de pretensiones de retorno inferiores por parte de la multinacional.

Esto parecería resaltar un carácter diferente entre empresas "estables" como Mitsubishi y capitales *de riesgo* como los que invirtieron en Los Grobo y dirigieron las operaciones de compra-venta en Brasil. Una primera hipótesis para futuros trabajos consistiría entonces en que empresas con modelos extremadamente flexibles en los que invierten capitales de riesgo serían claves para la "apertura" de nuevas fronteras de acumulación, que luego actores capitalistas más "afianzados" harían entrar en una etapa de estabilización empresarial ulterior, con objetivos más a largo plazo y con primacía del componente productivo. Los resultados de esta tesis parecerían indicar que, una vez que los capitales de riesgo financian la reconfiguración socioespacial de la acumulación a través de las empresas en las que invierten en la fase de expansión financiera, otras compañías que toman menos riesgo se apropian de estas empresas ya en proceso de "estabilización", en especial en los momentos de *impasse* de esta expansión.

Algo que esta tesis sí permite confirmar es que los comportamientos financiarizados que adoptan las megaempresas cuando funcionan como vehículos regionales de inversión

especulativa potencian el aspecto de despojo en la dialéctica de acumulación capitalista en la agricultura. Esto se debe a que generan procesos de acaparamiento de tierras y de la producción en territorios aún no enteramente integrados a la lógica capitalista. El contrapunto con la experiencia brasileña de las megaempresas aporta además a la reflexión sobre los límites de la generalización del "modelo en red". Estos límites responden a que este modelo emergió en un ambiente institucional particular y se apoyó en formaciones socioespaciales específicas que el llamado proceso de "globalización" (o sea, el capitalismo en su etapa última) no ha logrado –al menos por el momento– homogeneizar.

Reflexiones a posteriori sobre el método

- **La importancia de estudiar el *exit***

El hecho de analizar el ciclo completo de acumulación que implicó la inversión/*exit* de las operaciones en ambas empresas permitió entender la lógica intrínsecamente financiera de estos proyectos productivos. Si no se observa este ciclo, desde el origen hasta el *exit* de la compañía, se puede llegar a conclusiones en las que se asuma de forma prematura que "las compañías en red tienen una estrategia a largo plazo y no planean abandonar el mercado" (Clasadonte, 2008, p. 102).

- **La figura de la *start-up* como tipo ideal**

Debe recordarse, sin embargo, que la utilización de la figura de la *start-up* y de los diferentes inversores con los que se vinculan son construcciones ideales. Estos inversores no siempre responden de manera exacta a la caracterización realizada por la bibliografía existente. En efecto, en los casos analizados se reconoció una tendencia de las firmas de *private equity* –y de las personas que las representan en las mesas directivas de las empresas en las que invierten– a adoptar rasgos de inversores tipificados como "ángeles", firmas de *venture capital* o incluso los "inversores del amor" (FFF).

En el caso de Los Grobo, por ejemplo, esto se ve en la primera firma de *private equity* que invierte en la empresa, que se presenta como un inversor "*hands on*", es decir, que se involucra en el desarrollo de la empresa, cuando en la bibliografía se representa a este tipo de fondos como "*hands off*", e incluso se hace hincapié en esta falta de involucramiento. En el caso de El

Tejar, la primera firma de *private equity* en invertir estuvo representada por un personaje que comparte rasgos con el tipo ideal del inversor ángel.

Por un lado, las clasificaciones no siempre ajustadas de los agentes financieros llama la atención sobre la relativa novedad del proceso de financiarización (no así de las expansiones financieras) tal cual se conoce desde el fin del régimen de acumulación fordista-keynesiano y la complejización de los actores que supone. La propia figura de la empresa tipo *start-up* surge luego de ese momento, para convertirse de manera progresiva en la representación de un tipo de empresa capitalista que se multiplica de la mano de la figura del "emprendedor" que la pone en marcha. Las ciencias sociales y la economía se encuentran en un trabajo en muchos sentidos exploratorio sobre el funcionamiento de este tipo de empresas y sobre los actores que invierten en ellas. Por otro lado, debe tenerse en consideración que ambos tipos de actores, *start-ups* e inversores, se transforman de manera rápida y sin descanso, ya que el cambio es el imperativo de esta época.

La financiarización como proceso central en las transiciones del régimen agroalimentario

Este estudio permitió analizar la participación de actores corporativos (las megaempresas) en la difusión de cambios técnicos y organizacionales, en la legitimación de discursos, su papel en la negociación de las formas dominantes de capital en la acumulación, así como su interacción con las regulaciones explícitas e implícitas nacionales y subnacionales, todas problemáticas centrales para la teoría de los regímenes alimentarios.

En particular, este trabajo hizo hincapié en el hecho de que el análisis geopolítico del régimen alimentario global no puede hacer caso omiso de la conformación de plataformas regionales de acumulación. Las estrategias de inversión/*exit* de los capitales de riesgo globales en (su "alianza estratégica" con) las corporaciones agrícolas locales no pueden ser comprendidas si no se toma en cuenta esa dimensión. Por lo demás, los países escogidos para el análisis de los casos de estudio son eslabones fundamentales en el desarrollo del complejo global de proteínas animales, junto a China y Estados Unidos.

Más importante aún, si los regímenes alimentarios son constelaciones sostenidas de intereses y relaciones que implican un consenso relativamente estable sobre cómo llevar adelante la

acumulación en el sector agroalimentario, el estudio de la institucionalización de las prácticas de los actores corporativos y de los dispositivos a través de los cuales generan compromiso entre los actores involucrados en la acumulación, significa un aporte para el estudio de las formas de regulación implícitas en dichos regímenes.

La estabilización en el tiempo de "reglas" implícitas es importante para comprender la transición hacia un posible tercer régimen alimentario, ya que complementa la visión sobre los cambios en las regulaciones explíticas que promueven preferentemente Estados nacionales y organizaciones internacionales, con las que las corporaciones interactúan. No obstante, los actores corporativos también tienen peso en este segundo tipo de regulación (en particular, gracias a su capacidad de *lobby*), aspecto no trabajado aquí, pero que sería interesante analizar.

Esto hace emerger la problemática sobre las relaciones entre Estados nacionales y las corporaciones. En el caso de las megaempresas, la capacidad de estos actores para regular de manera implícita la acumulación a través de un dispositivo reticular parece pronunciarse en el momento en que el Estado delega de manera activa su capacidad de hacerlo de forma explícita. No obstante, el capital es incapaz de regularse a sí mismo, por lo que tiende a generar procesos de acaparamiento que menoscaban sus propias posibilidades de reproducción en el tiempo. Si bien este límite no ha sido abordado en esta tesis, una línea de trabajo futura debería integrar el análisis de la dimensión ambiental, es decir, del aprovechamiento de lo que Moore llama la "naturaleza barata", exacerbado en el marco de los procesos de financiarización.

Las prácticas de los actores y sus posibilidades de sostenerse en el tiempo son tanto más importantes cuanto que se trata de comprender la transición abierta con el fin del segundo régimen alimentario. Es en la etapa de transición desde un régimen de acumulación (marcada por una fase de expansión financiera) que proliferan las agencias y estructuras sobre las cuales se asientan el régimen siguiente, y en las que se negocian el papel de cada una y se establecen sus interrelaciones.

Es decir que el estudio de las estrategias empresariales que combinan la búsqueda de múltiples tipos de ganancia y de renta (por ejemplo, a través de la especulación inmobiliaria en tierras cultivables y su puesta en producción), y más aún, si se consideran aquellas rentas financieras que pueden derivarse de la venta de las operaciones, da cuenta de la imbricación de lógicas

productivas y financieras que deben estar en el centro del análisis de las transiciones de los regímenes alimentarios.

La desviación del capital de los circuitos puramente financieros hacia circuitos híbridos (productivo-financieros) podría ser considerada como una señal del fin de la expansión financiera propiamente dicha y el principio de la estabilización de ciertas formas de llevar adelante la acumulación, así como de instituciones que apuntalan ese proceso. Pero solo la historia juzgará qué tipo de régimen de acumulación está en proceso de constitución, en caso de que se reproduzcan de manera estable las prácticas de los actores económicos.

Es por ello que debe estudiarse el proceso de institucionalización de prácticas financiarizadas llevado adelante por las megaempresas –expresado en el dispositivo de la "red"– al facilitar la inversión de capital especulativo en la agricultura, y habilitar, así, estos circuitos híbridos. Estas prácticas participan de la consolidación de mecanismos financiarizados de acumulación, puesto que implementan y legitiman formas de organización flexible del trabajo y de la producción que logran atraer capitales financieros internacionales.

La crítica del "modelo en red" se hace aquí extensiva al paradigma que la sostiene donde se pone a la "red" en el centro de una "nueva agricultura informacional" propia de una "sociedad del conocimiento". En todo caso, parece más ajustado hablar de una "nueva agricultura financiarizada" donde las TICs se convierten en un instrumento de control, entre otros.

La cuestión agraria del siglo XXI

La expansión financiera en el sector agropecuario analizada en este trabajo moldea nuevas dinámicas de cambio agrario vinculadas con la consolidación del agronegocio. A través del estudio de las prácticas de actores centrales en estos procesos, aquí se dio cuenta del surgimiento de nuevas formas de explotación y de concentración de las naturalezas humanas y extra-humanas por medios que no siempre implican la desposesión. Estas formas están vinculadas con la puesta en marcha de los mecanismos financiarizados de acumulación recién mencionados.

En Argentina, la tercerización de actividades y la incorporación de maquinarias y de tierras de trabajadores no (completamente) desposeídos muestran formas renovadas de apropiación de

rentas y captación de múltiples ganancias. Gracias al análisis de las megaempresas en Brasil también se pudo observar la reconfiguración espacial de los procesos de acumulación, que se expresa de forma concreta en la extensión de la frontera agrícola en los países de la región.

El "modelo en red" ofrece formas novedosas de apropiación de la renta agraria prescindiendo de la posesión de los medios de producción. Representa el paroxismo de la separación de los factores de producción intrínseca al despliegue del modo capitalista de producción. El estudio de este modelo se mostró central en estos procesos, y su análisis a través de la grilla de inteligibilidad que ofrecen las *start-ups* permitió conectar la flexibilidad, la capacidad de crecimiento exponencial y la disminución de la inversión en capital fijo con el proceso de financiarización. La adopción de comportamientos financiarizados que esta grilla permite aprehender da cuenta de transformaciones en las lógicas de acumulación, donde la propiedad de la tierra y del capital pierde peso en relación con la posibilidad de centralizar la gestión del proceso de acumulación en el núcleo de la "red".

Entre estos comportamientos, uno que resultó central es la capacidad de generación de deudas, y por lo tanto de dependencia, de las que dieron pruebas las megaempresas para con los "miembros de la red" subordinados (contratistas). El régimen de la deuda a nivel individual que esto genera es la expresión del funcionamiento del sistema capitalista en su etapa actual, ya que necesita cada vez menos sujetos "libres" de vender su fuerza de trabajo y cada vez más sujetos "emprendedores" y endeudados.

El capitalismo del siglo XXI: algunas reflexiones

En un mundo donde el capital fluye con una facilidad extrema como en el que vivimos desde los años ochenta, la tipificación de ciertos actores como "productivos" debe tomarse más como un tipo ideal que como una realidad. Lo mismo ocurre con los agentes "financieros", ya que estos deben involucrarse en actividades productivas para reproducir su capital cuando los circuitos puramente especulativos se desgastan (por explosión de burbujas financieras) o se bloquean (por nuevas regulaciones).

Las lógicas financiarizadas de acumulación analizadas en este trabajo y los mecanismos a través de los cuales se ponen en práctica implican una reconfiguración del carácter productivo y/o

financiero de los actores y los procesos. Por ello, resulta útil el análisis de los movimientos de la financiarización directa e inversa ya que, a la vez que dan unicidad conceptual a las transformaciones que tienen lugar durante expansiones financieras, evita este tipo de dicotomías.

Lo específico de la época abierta con el fin del régimen de acumulación fordista no es la aparición de los actores y los comportamientos de tipo especulativo. Es más bien el poder que adquieren sus prácticas especulativas en el destino de la vida económica. Vida en el sentido más amplio del término, ya que nunca debe perderse de vista el hecho de que la economía capitalista se alimenta de un particular entramado de naturalezas humanas y extra-humanas que habilita determinado tipo de acumulación. Aquí se quiso mostrar la lógica financiera que gobierna la acumulación en el agro desde la gran transformación neoliberal.

Por último, la imbricación de lógicas productiva y financiera plantea preguntas sobre la transformación de las elites económicas, así como sobre su papel político, y echa luz sobre las "alianzas estratégicas" entre actores que revisten esos dos caracteres.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramo, L., y Montero, C. (2000). Origen y evolución de la sociología del trabajo en América Latina. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1. ed, pp. 65–94). México: Colegio de México : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales : Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.

Aglietta, M. (1998). Le capitalisme de demain. *Notes de la Fondation Saint-Simon*, *101*.

Aglietta, M. (2005). *Macroéconomie financière* (4ta ed., Vol. I y II). París: La Découverte.

Aglietta, M. (2015). *A Theory of Capitalist Regulation. The US Experience*. (D. Fernbach, Trad.). Londres/Nueva York: Verso. (Trabajo original publicado en 1976).

Aglietta, M., y Rebérioux, A. (2004). *Dérives du capitalisme financier*. París: Albin Michel.

Agüero, R. O., Rivarola, A., y Maldonado, R. A. (2007). Caracterización del contratismo de servicios en un sector de la pampa cordobesa: las localidades de Alcira Gigena y Berrotarán. Presentación de resultados preliminares de investigación. *Mundo agrario*, *7*(14), 1–28. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-59942007000100003&script=sci_arttext&tlng=en

Alapin, H. (2008). *Rastrojos y algo más: historia de la siembra directa en Argentina*. Buenos

Alvarez, J. S. (1984). De las utopías socialistas a las utopías patronales: para una genealogía de las disciplinas industriales paternalistas. *Reis*, (26), 29. https://doi.org/10.2307/40183039

Aires: Teseo : Universidad de Belgrano.

Alonzo, C., y Quindimil, D. (s. f.). La práctica del Coaching y el rol del psicologo laboral.

Altima Partners. (2017). Página oficial de Altima Partners. Recuperado a partir de http://www.altimapartners.com/#

Altman, R. C. (2009). The great crash, 2008: a geopolitical setback for the West. *Foreign Affairs*, 2–14. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/20699430

Alves Rolo, R. H. (2012). Trayectorias de la dominación social de los espacios rurales en la provincia de La Pampa, Argentina. *Revista Geógrafos. Revista Digital para Estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*. Recuperado a partir de http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20006

AméricaEconomía. (2011, junio 28). La segunda ola multilatina. *AméricaEconomía*. Recuperado a partir de http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-segunda-ola-multilatina

AméricaEconomía. (2016, noviembre 18). Firma agrícola argentina Los Grobo cede control

accionario a fondo Victoria Capital Partners. *AméricaEconomía*.

Amin, S. (2001). Capitalismo, imperialismo, mundialización. En J. Seoane, E. H. Taddei, S. Amīn, A. A. Borón, y F. Houtart (Eds.), *Resistencias mundiales: (de Seattle a Porto Alegre)* (1. ed, pp. 19–29). Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Anderson, P. (2003). Neoliberalismo: un balance provisorio. En E. Sader y P. Gentili (Eds.), *La trama del neoliberalismo. Mercado, crisis y exclusión social* (2da ed., pp. 11–18). Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Aparecido da Silva, R., y De Paula Leite, M. (2000). Tecnología y cambio tecnológico en la sociología latinoamericana del trabajo. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1. ed, pp. 95–120). México: Colegio de México : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales : Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.

Aparicio, S., Giarraca, N., y Teubal, M. (1992). Las transformaciones en la agricultura: el impacto sobre los sectores sociales. En J. R. Jorrat, R. Sautu, y G. Germani (Eds.), *Después de Germani: exploraciones sobre Estructura social de la Argentina* (1a ed, pp. 123–141). Buenos Aires: Paidós.

Apertura. (2012, marzo). 100 mejores. Ranking 2012. *Apertura/Bloomberg*.

Arrighi, G. (1978). *The geometry of imperialism*. Londres: New Left Books.

Arrighi, G. (2010). *The long twentieth century: money, power and the origins of our times* (nueva edición aumentada). Londres: Verso.

Artopoulos, A. (2015, noviembre). *Desarrollo Informacional en América Latina. Casos de Pioneros de Buenos Aires (1980-2014)* (Tesis de Doctorado). Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.

Astarita, R. (2012). Capital financiero, capital dinerario y capital comercial. Recuperado a partir de http://rolandoastarita.wordpress.com/

Azcuy Ameghino, E. (2004). *De cultivo marginal a motor de la agriculturización: hipótesis y problemas en torno a la "sojización"* (Documentos del CIEA No. 2). Buenos Aires: Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios, IIHES, FCE/UBA.

Azcuy Ameghino, E., y León, C. A. (2005). La "sojización": contradicciones, intereses y debates. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, (23), 133–157.

Azcuy Ameghino, E., y Martínez Dougnac, G. (2014). La agricultura familiar pampeana: notas sobre historia y actualidad. *Eutopía*, *6*, 41–52. Recuperado a partir de http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/6903

Barri, F., y Wahren, J. (2010). El modelo sojero de desarrollo en la Argentina: tensiones y conflictos en la era del neocolonialismo de los agronegocios y el cientificismo-tecnológico.

Realidad Económica, *255*, 43–65. Recuperado a partir de http://www.ger-gemsal.org.ar/wp-content/imagenes/Barri-y-Wahren-Realidad-Econ%C3%B3mica.pdf

Barsky, O., y Dávila, M. (2008). *La rebelión del campo: historia del conflicto agrario argentino*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Barsky, O., y Djenderedjian, J. (2006). Problemas y desafíos de una gran cuestión abierta. La historiografía agraria pampeana del siglo XX. *Gelman J.(Comp.), La historia económica argentina en la encrucijada. Balances y perspectivas. Buenos Aires: Prometeo Libros*.

Bartz, D. (2016, febrero 17). Legisladores EEUU piden investigar propuesta de inversores chinos para comprar la Bolsa de Chicago. *Reuters*. Recuperado a partir de http://lta.reuters.com/article/worldNews/idLTAKCN0VQ1IM

Basualdo, E. M. (2006). *Estudios de historia económica argentina: desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires, República Argentina: FLACSO : Siglo XXI Editores.

Basualdo, E. M. (2010). Los propietarios de la tierra y las economías de escala, sustentos del paradigma sojero en la Argentina. *Desarrollo económico*, 3–32. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/41219132

Basualdo, E. M., Lifschitz, E., y Roca, E. (1988). Las empresas multinacionales en la ocupación industrial en la Argentina, 1973-1983. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo /Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Programa Buenos Aires. Recuperado a partir de http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1988/88B09_84_span.pdf

Batista, F. (2014, enero 27). Farm land market slows down in Brazil. *Valor*. Recuperado a partir de http://www.valor.com.br/international/news/3409226/farm-land-market-slows-down-brazil

Baud, C., y Chiapello, E. (2015). Comment les firmes se financiarisent: le rôle de la réglementation et des instruments de gestion. Le cas du crédit bancaire. *Revue française de sociologie*, *56*(3), 439. https://doi.org/10.3917/rfs.563.0439

Baudry, B. (1994). De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance. *Sociologie Du Travail*, *36*(1), 43.61. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/43150372

Baumeister, E. (1980). *Estructura agraria, ocupacional y cambio tecnológico en la región cerealera argentina. La figura del contratista de máquinas* (Documentos de Trabajo No. 10). Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET).

Bayón Sosa, M. L. (2014). Las translatinas: entidades visibles en la economía mundial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (205). Recuperado a partir de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/14/translatinas.html

Becker, H. (2010). Start me up…. *Lab on a Chip*, *10*(23), 3197–3200. https://doi.org/10.1039/c0lc90065f

Bedu, N. (2013). *Financiarisation et LBO : une analyse des effets des opérations de LBO sur la performance, l'emploi et la faillite des entreprises en Europe* (Tesis de Doctorado). Université Montesquieu, Bordeaux.

Bedu, N., y Palard, J.-E. (2016). L'impact des LBO sur la défaillance des entreprises. Le cas des cibles françaises (2000-2010). *Finance Contrôle Stratégie*, *17*(2), 1–29.

Béjar, R. C., y Juesas, J. L. (2014). Multilatinas brasileñas. Internacionalización y seguridad jurídica. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (3054), 139–156. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5245334

Bell, D. E., y Scott, C. (2010). *Los Grobo: ¿El futuro de la agricultura?* Cambridge MA: Harvard Business School. Recuperado a partir de http://www.losgrobo.com.ar/~losgrobo/comunicados/descargas/Casos/CasoLosGrobo_HARVARD_Eng.pdf

Beltrán, G. (2011). Las paradojas de la acción empresaria: las asociaciones del empresariado argentino y la persistencia de las reformas estructurales. En A. R. Pucciarelli (Ed.), *Los años de Menem: la construcción del orden neoliberal*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Benquet, M. (2015, febrero). *Fixer le prix des entreprises. Pour une ethno-comptabilité de l'activité des fonds d'investissement*. Presentación presentado en Seminario "Étudier la financiarisation au travers des dispositifs politiques et des outils de gestion", dirigido por Ève Chiapello, EHESS, París.

Bergdolt, C., y Mittal, A. (2012). Betting on World Agriculture. Us private equity managers eye agricultural returns. (M. Moore, Ed.). The Oakland Institute. Recuperado a partir de https://www.oaklandinstitute.org/sites/oaklandinstitute.org/files/OI_report_Betting_on_World_Agriculture.pdf

Berger, A. (2014). Berger (2014) - Análisis del riesgo con simulación de Monte Carlo.pdf. Presentado en Foro de Análisis de Riesgos y Toma de Decisiones, Bogotá: Decisiones Inteligentes Consultores.

Berger, A. N., y Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking y Finance*, *22*(6–8), 613–673. https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7

Bernardes, J. A., Frederico, S., Gras, C., Hernández, V., y Maldonado, G. I. (Eds.). (2017). *Globalização do agronegócio e landgrabbing. A atuação das megaempresas argentinas no Brasil*. Río de Janeiro: Lamparina.

Bernile, G., Cumming, D., y Lyandres, E. (2007). The size of venture capital and private equity fund portfolios. *Journal of Corporate Finance*, *13*(4), 564–590. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.04.004

Bernstein, H. (2006). Is there an agrarian question in the 21st century? *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, *27*(4), 449–460. Recuperado a partir de http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02255189.2006.9669166

Bernstein, H. (2016). Agrarian political economy and modern world capitalism: the contributions of food regime analysis. *The Journal of Peasant Studies*, *43*(3), 611–647. https://doi.org/10.1080/03066150.2015.1101456

Bertrand, H. (1983). Accumulation, régulation et crise: un modèle sectionnel théorique et appliqué. *Revue économique*, *34*(2), 305–343. Recuperado a partir de http://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1983_num_34_2_408714

Bertrand, J.-P. (2004). L'avancée fulgurante du complexe soja dans le Mato Grosso : facteurs clés et limites prévisibles. *Revue Tiers Monde*, *179*(3), 567. https://doi.org/10.3917/rtm.179.0567

Bertrand, J.-P., Théry, H., Lombard, J., Mesclier, E., y Velut, S. (2006). Le marché mondial et l'expansion du «complexe soja» dans les cerrados du Mato Grosso. *La mondialisation côté Sud. Acteurs et territoires, IRD, Paris: Editions ENS*. Recuperado a partir de http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/ed-06-08/010038931.pdf

Bialet Massé, J. (1986). *Informe sobre el estado de la clase obrera en 1904* (Vol. 2). Madrid: Hyspamérica.

Biavaschi, M. B., y Teixeira, M. O. T. (2015). A terceirização e seu dinâmico processo de regulamentação no Brasil: limites e possibilidades. *Revista da ABET*. Recuperado a partir de http://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/25700

Biocca, M. (2015). *The Silences of Disposession. The Dynamics of Agrarian Change and the Politics of Indigenous Peoples in Chaco, Argentina* (tesis de doctorado). AIT OSLO AS / University of Bergen, Oslo.

Bisang, R. (2003). Apertura económica, innovación y estructura productiva: la aplicación de biotecnología en la producción agrícola pampeana argentina. *Desarrollo Económico*, *43*(171), 413. https://doi.org/10.2307/3455892

Bisang, R., y Anlló, G. (2014). *Impactos territorriales del nuevo paradigma tecno-productivo en la producción agrícola argentina* (Serie Documentos de Trabajo del IIEP). Instituto Interdisciplinario de Economía Política IIEP-Baires, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Recuperado a partir de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=docin&a=d&d=docin_iiep_005

Bisang, R., Anlló, G., y Campi, M. (2008). Una revolución (no tan) silenciosa. Claves para repensar el agro en Argentina. *Desarrollo Económico*, 165–207. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/27667836

Bisang, R., Anlló, G., y Campi, M. (2009). Cadenas de valor en la agroindustria. En *La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción: crisis y oportunidades*. Buenos Aires: Naciones Unidas, CEPAL, Oficina de Buenos Aires : PNUD Argentina.

Bisang, R., y Gutman, G. (2001). Agrofood networks and regional accumulation processes: which is the institutional framework needed? Presentado en Third International Conference on Agrifood Chain-Networks Economics and Management, Universidade de São Paulo, Brasil. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/download/42042199/Agrofood_networks_and_regional_accumulat 20160204-16811-13sihy1.pdf

Blalock, H. M. (2011). *Introducción a la investigación social*. Buenos Aires; Madrid: Amorrortu.

Blanco, M. (2001). La agricultura conservacionista y sus efectos sobre la mano de obra rural. La aplicación de siembra directa en el cultivo de cereales y oleaginosas. En G. Neiman y A. Álvarez Sánchez (Eds.), *Trabajo de campo: producción, tecnología y empleo en el medio rural* (1. ed, pp. 134–154). Buenos Aires, Argentina: Ciccus.

Blanco, M. (2005). Argentina: la incorporación de la agricultura conservacionista en la Región Pampeana. *Debate agrario*, (38), 141–157. Recuperado a partir de http://www.cepes.org.pe/debate/debate38/06Blanco.pdf

Bloomberg. (2017). Company Overview of El Tejar Ltd. Recuperado a partir de https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=51314323

Blum, A., Narbondo, I., Oyhantcabal, G., y Sancho, D. (2008). *Soja transgénica y sus impactos en Uruguay*. Montevideo: RAP-AL Uruguay. Recuperado a partir de http://cdn.biodiversidadla.org/content/download/53292/260073/version/1/file/LA+NUEVA+COLONIZACI%C3%93N+-+Soja+transg%C3%A9nica+y+sus+impactos+en+Uruguay.pdf

Boltanski, L., y Chiapello, È. (2016). *Le nouvel esprit du capitalisme*. París: Gallimard. Trabajo original publicado en 1999.

Boltanski, L., y Thévenot, L. (2006). *On justification: economies of worth*. Princeton: Princeton University Press.

Borin, M. R. (2015). Devoções marianas: tensões e conflitos no campo religioso sul rio-grandense (Brasil, 1950-1980). *Revista del CESLA*, (18), 15–38. Recuperado a partir de http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.desklight-cefabae0-f340-4575-8758-0ac0c0072a89

Borón, A. (2000). Quince años de la modernización y los sujetos de la democracia. En *Tras el Búho de Minerva. Mercado contra democracia en el capitalismo de fin de siglo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. Recuperado a partir de http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/buho/cap6.rtf

Borras Jr., S. M., y Franco, J. C. (2011). *Political Dynamics of Land-grabbing in Southeast Asia*. Amsterdam: Transnational Institute in the context of the Just Trade project. Recuperado a partir de http://www.burmalibrary.org/docs21/Santurnino-2011-Political_Dynamics_of_Land-grabbing_in_Southeast_Asia-en.pdf

Borras Jr., S. M., Franco, J., Kay, C., y Spoor, M. (2011). Land grabbing in Latin America and the Caribbean viewed from broader international perspectives. En *Seminario "Dinámicas en el mercado de la tierra en América Latina y el Caribe", FAO Regional Office, Santiago, Chile*. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/profile/Cristobal_Kay/publication/265663293_Land_grabbing_in_Latin_America_and_the_Caribbean_viewed_from_broader_international_perspectives/links/54b4f1020cf28ebe92e49f64.pdf

Borras Jr., S. M., Hall, R., Scoones, I., White, B., y Wolford, W. (2011). Towards a better understanding of global land grabbing: an editorial introduction. *Journal of Peasant Studies*, *38*(2), 209–216. https://doi.org/10.1080/03066150.2011.559005

Borras Jr., S. M. J., y Franco, J. C. (2012). Global land grabbing and trajectories of agrarian change: A preliminary analysis. *Journal of Agrarian Change*, *12*(1), 34–59. Recuperado a partir de http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-0366.2011.00339.x/full

Borras Jr., S. M., Kay, C., Gómez, S., y Wilkinson, J. (2012). Land grabbing and global capitalist accumulation: key features in Latin America. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, *33*(4), 402–416. https://doi.org/10.1080/02255189.2012.745394

Borras Jr., S. M., McMichael, P., y Scoones, I. (2010). The politics of biofuels, land and agrarian change: editors' introduction. *Journal of Peasant Studies*, *37*(4), 575–592. https://doi.org/10.1080/03066150.2010.512448

Borras, S. M. (2009). Agrarian change and peasant studies: changes, continuities and challenges – an introduction. *The Journal of Peasant Studies*, *36*(1), 5–31. https://doi.org/10.1080/03066150902820297

Borras, S. M., y Franco, J. (2010). La política del acaparamiento mundial de tierras: replanteando las cuestiones de tierras, redefiniendo la resistência. *ICAS workingpaper Series*, (1). Recuperado a partir de http://216.92.125.243/IMG/pdf/BorrasAcaparamiento.pdf

Borras, S. M., Franco, J. C., Gómez, S., Kay, C., y Spoor, M. (2012). Land grabbing in Latin America and the Caribbean. *The Journal of Peasant Studies*, *39*(3–4), 845–872. https://doi.org/10.1080/03066150.2012.679931

Borras, S. M., Franco, J. C., Isakson, S. R., Levidow, L., y Vervest, P. (2016). The rise of flex crops and commodities: implications for research. *The Journal of Peasant Studies*, *43*(1), 93–115.

https://doi.org/10.1080/03066150.2015.1036417

Boyer, R. (1982). La crise actuelle est-elle la répétition de celle de 1929? Recuperado a partir de http://www.cepremap.fr/depot/couv_orange/co8206.pdf

Boyer, R. (1990). *The Regulation School: A critical introduction*. (C. Charney, Trad.) (1era ed. en inglés). Nueva York: Columbia University Press. (Trabajo original publicado en 1989).

Boyer, R. (1998). *Evolution des modèles productifs et hybridation: Géographie, histoire et théorie* (Vol. 9804). CEPREMAP. Recuperado a partir de http://www.cepremap.fr/depot/couv_orange/co9804.pdf

Boyer, R. (2000). Is a Finance-led growth regime a viable alternative to Fordism? A preliminary analysis. *Economy and Society*, *29*(1), 111–145. https://doi.org/10.1080/030851400360587

Boyer, R. (2001a). De la première à la seconde pax americana. En R. Boyer y P.-F. Souyri (Eds.), *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine* (pp. 31–46). París: La Découverte.

Boyer, R. (2001b). Introduction. Comprendre un changement d'époque. En R. Boyer y P.-F. Souyri (Eds.), *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine* (pp. 6–24). París: La Découverte.

Boyer, R. (2003). Les institutions dans la théorie de la régulation. *Cahiers d Économie Politique*, *44*(1), 79. https://doi.org/10.3917/cep.044.0079

Boyer, R. (2007). *Crisis y regímenes de crecimiento: una introducción a la teoría de la regulación*. (I. Brousse, Trad.) (1era ed. en castellano). Buenos Aires: Miño y Dávila/CEIL-PIETTE CONICET. (Trabajo original publicado en 2004).

Boyer, R. (2009). Feu le régime d'accumulation tiré par la finance. La crise des subprimes en perspective historique. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, *5*. Recuperado a partir de http://regulation.revues.org/7367

Boyer, R., y Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs*. La Découverte Paris. Recuperado a partir de http://www.freyssenet.com/files/Les%20mod%C3%A8les%20productifs%20(version%202005).pdf

Boyer, R., y Freyssenet, M. (2006). Glossaire des notions élaborées pour analyser les trajectoires des firmes et identifier les modèles productifs. GERPISA. Trabajo original publicado en 1999.

Brandt, W. (1980). *North-South, a programme for survival: report of the Independent Commission on International Development Issues*. (Independent Commission on International Development Issues, Ed.) (1st MIT Press paperback ed). Cambridge, Mass: MIT Press.

Brasil Notícia. (2015, junio 30). El Tejar deixa parceiros em Mato Grosso sob risco de calote.

Brasil Notícia. Recuperado a partir de https://www.farmlandgrab.org/post/print/25714

Braudel, F. (1958). Histoire et Sciences sociales: La longue durée. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, *13*(4), 725–753.

Braudel, F. (1984). *Civilización material, economía y capitalismo, siglos XV-XVIII*. (I. Pérez-Villanueva Tovar, Trad.) (ed. cast., Vol. I, II y III). Madrid: Alianza Editorial.

Bresser-Pereira, L. C. (2007). Estado y mercado en el nuevo desarrollismo. *Nueva sociedad*, (210), 110–125. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2383634

Bruinsma, J. (2009). The resource outlook to 2050. En *Expert meeting on how to feed the world in* (Vol. 2050, pp. 1–33). Recuperado a partir de http://www.fao.org/fileadmin/templates/esa/Global_persepctives/Presentations/Bruinsma_pres.pdf

Büchel, B., & Raub, S. (2002). Building knowledge-creating value networks. *European Management Journal*, *20*(6), 587-596.

Bühler, È. A., Guibert, M., y Oliveira, V. L. (Eds.). (2016). *Agriculturas empresariais e espaços rurais na globalização. Abordagens a partir da América do Sul*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.

Burawoy, M. (2015). *Produire le consentement*. (Q. Ravelli, Trad.). Montreuil: La Ville brûle.

Burch, D., y Lawrence, G. (2005). Supermarket Own Brands, Supply Chains and the Transformation of Agri-food System. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, *13*(1), 1–18.

Burch, D., y Lawrence, G. (2009). Towards a third food regime: behind the transformation. *Agriculture and Human Values*, *26*(4), 267–279. https://doi.org/10.1007/s10460-009-9219-4

Bustamante, E. L. (2014, diciembre). Los contratos regulados en la Ley de Arrendamientos Rurales y Aparcerías. Necesidad de una reforma para adaptar las figuras contractuales a la realidad de la producción agropecuaria argentina. *Revista Jurídica de la Patagonia*, (3). Recuperado a partir de http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/handle/123456789/1268

Bustelo, P. (2002). Los orígenes de la crisis financiera de Argentina: una comparación con las crisis asiáticas. *Boletín Económico de ICE*, *2715*, 9–14. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/download/3348094/BusteloArg02.pdf

Cabrini, S., Hermelo, F., Forteza, J., y Kosacoff, B. (2007). *Los Grobo*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de San Andrés. Recuperado a partir de http://www.losgrobo.com.ar/~losgrobo/comunicados/descargas/Casos/CasoLosGrobo_SANANDRES_Esp.pdf

Cáceres, D. M. (2015a). Accumulation by Dispossession and Socio-Environmental Conflicts Caused by the Expansion of Agribusiness in Argentina: Accumulation by Dispossession and Agribusiness in Argentina. *Journal of Agrarian Change*, *15*(1), 116–147. https://doi.org/10.1111/joac.12057

Cáceres, D. M. (2015b). Tecnología agropecuaria y agronegocios: La lógica subyacente del modelo tecnológico dominante. *Mundo agrario*, *16*(31). Recuperado a partir de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-59942015000100008&script=sci_arttext

Caldarelli, C. E., da Câmara, M. R. G., y Sereia, V. J. (2011). O complexo agroindustrial da soja no Brasil e no Paraná: exportações e competitividade no período 1990 a 2007. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, *11*(1). Recuperado a partir de http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/viewArticle/64

Caligaris, G. (2017). Las grandes empresas agropecuarias en Argentina: los casos de Cresud y El Tejar. *Cuadernos de Economía*, *36*(71), 469–488. Recuperado a partir de http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/51423

Campos, C. S. S. (2011). *A face feminina da pobreza em meio à riqueza do agronegócio: trabalho e pobreza das mulheres em territórios do agronegócio no Brasil ; o caso de Cruz Alta, RS*. São Paulo: Outras Expressões.

Campos Mesquita, F., y Eudes Lemos Alves, V. (2013). Globalización y transformación del paisaje agrícola en América Latina: las nuevas regiones de expansión de la soja en Brasil y la Argentina. *Revista Universitaria de Geografía*, *22*(2), 11–42. Recuperado a partir de http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42652013002200001&lng=pt&nrm=iso

Carcanholo, R. A., y Nakatani, P. (2001). Capital especulativo parasitario versus capital financiero. *Revista Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economia (UNAM)*, *32*(124), 9–31. Recuperado a partir de http://www.rebelion.org/docs/24722.pdf

Carrizo, S. C., Guibert, M., y Berdolini, J. L. (2009). Actores y mercados de los biocombustibles argentinos: entre incertidumbre y diversificación. En *12do Encuentro de Geógrafos de América Latina-EGAL*. Montevideo, Uruguay. Recuperado a partir de https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00638943/

Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, *19*(2), 261–283. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00029-6

Castellani, A. G. (2002). Implementación del modelo neoliberal y restricciones al desarrollo en la Argentina contemporánea. En M. Schorr, A. G. Castellani, M. Duarte, y D. Debrott Sánchez, *Más allá del pensamiento único: hacia una renovación de las ideas económicas en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires: Concurso CLACSO/Unesco, [Programa Regional de Becas de CLACSO].

Castells, M. (2000). *La era de la información*. (C. Martínez Gimeno y J. Alborés, Trads.) (2da ed., Vol. 1. La sociedad red). Alianza Editorial. (Trabajo original publicado en 1996).

Castro de Almeida, M., y Chiulli Guida, L. (2017). Renda da terra e setor sucroenergético brasileiro: as estratégias territoriais da Adecoagro. En J. A. Bernardes, S. Frederico, C. Gras, V. Hernández, y G. I. Maldonado (Eds.), *Globalização do agronegócio e landgrabbing. A atuação das megaempresas argentinas no Brasil* (pp. 118–134). Río de Janeiro: Lamparina.

CEPREMAP-CORDES. (1977). *Approches de l'inflation : l'exemple français* (informe ciclostilado No. 22/1975).

CESAM. (2004). Estudio de caso: cuenca del Salado. En *Informe final IAI 2004 ENSO-Argentina*. Centro de Estudios Sociales y Ambientales. Recuperado a partir de http://www.cambioglobal.org/enso/informes/anho4/Argentina/Cap%205%20ESTUDIO%20DE%20CASO%20-%20CUENCA%20DEL%20SALADO.pdf

Chesnais, F. (1996). Mondialisation du capital y régime d'accumulation à dominante financière. *Agone. Philosophie, Critique y Littérature*, (16), 15–39.

Chesnais, F. (2003). La teoría del régimen de acumulación financiarizado: contenido, alcance e interrogantes. *Revista de economía crítica*, *1*, 37–72. Recuperado a partir de http://revistaeconomiacritica.org/sites/default/files/revistas/n1/4_teoria_regimen.pdf

Chesnais, F. (2004). *La finance mondialisée. Racines sociales et politiques, configuration, conséquences*. La Découverte.

Chesnais, F. (2008). El fin de un ciclo: alcance y rumbo de la crisis financiera. *Filosofía, política y economía en el Laberinto*, (26), 69–86. Recuperado a partir de http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2992022.pdf

Chiapello, E., y Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte.

Cincotti, S., Raberto, M., y Teglio, A. (2012). Debt, Financialization and Inequality in Macroeconomics. En *Conference on Economics of Credit and Debt*. Waterloo, Ontario, Canadá. Recuperado a partir de https://www.cigionline.org/sites/default/files/inet2012cincotti_debt.pdf

Clapp, J. (2014). Financialization, distance and global food politics. *The Journal of Peasant Studies*, *41*(5), 797–814. https://doi.org/10.1080/03066150.2013.875536

Clapp, J. (2017, marzo). Bigger is Not Always Better. Drivers and Implications of the Recent Agribusiness Megamergers. Global Food Politics Group, University of Waterloo.

Clapp, J., y Helleiner, E. (2012). Troubled futures? The global food crisis and the politics of agricultural derivatives regulation. *Review of International Political Economy*, *19*(2), 181–207. https://doi.org/10.1080/09692290.2010.514528

Clarke, T. (2015, junio 12). The Dot-Com Crash of 2000-2002. *Money Morning*. Recuperado a partir de http://moneymorning.com/2015/06/12/the-dot-com-crash-of-2000-2002/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+USMoneyMorning+%28Money+Morning%29

Clasadonte, L. (2008). *Network companies, another way on thinking agriculture* (Tesis de maestría). Institut Polytechnique LaSalle Beauvais / Wageningen University and Research Centre, Beauvais, Francia / Wageningen, The Netherlands. Recuperado a partir de ftp://fapespclima.ccst.inpe.br/iai/JeanTourrand/data/MSc.LaureClasadonte-NetworkCompanies-Univ.Wageningen-Mercosul.pdf

Cloquell, S. (2010). Familias rurales en contextos adversos. Rupturas y continuidades en el escenario social de la economía de mercado en la región Pampeana Argentina, , n° 5, ALASRU, noviembre de 2010. *Revista Nueva Época, ALASRU*, *5*, 177–208. Recuperado a partir de https://www.yumpu.com/es/document/view/12983661/alasru-nueva-epoca-no-5-revista-noviembre-2010/5

Cloquell, S., Albanesi, R., De Nicola, M., González, C., Preda, G., y Propersi, P. (2003). Las unidades familiares del área agrícola del sur de Santa Fe en la década del noventa. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, *19*, 5–40. Recuperado a partir de http://www.gea.unr.edu.ar/public/Art%C3%ADculos%20cient%C3%ADficos/05%20Revista%20PIEA%202003.pdf

Cloquell, S., Albanesi, R., De Nicola, M., Preda, G., y Propersi, P. (2005). Agricultura y agricultores: la consolidación de un nuevo modelo productivo. *Revista de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Rosario*, (VIII). Recuperado a partir de http://200.3.120.225/handle/2133/806

CME Group. (2008). CME Group Inc. Completes Acquisition of NYMEX Holdings, Inc. [Sitio oficial del CME Group Inc.]. Recuperado 12 de marzo de 2016, a partir de https://www.oroyfinanzas.com/2012/11/que-es-el-comex/

CME Group. (2016). Presentation of CME Group Inc. [Sitio oficial de CME Group Inc.]. Recuperado 12 de marzo de 2016, a partir de http://www.cmegroup.com/

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, *4*(16), 386–405.

Cochrane, J. H. (2005). The risk and return of venture capital. *Journal of Financial Economics*, *75*(1), 3–52. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.03.006

Collatti, M. B. (2010). Financiamiento agropecuario mediante warrants. Dirección de Informaciones y Estudios Económicos, Bolsa de Comercio de Rosario.

Congreso de la Nación Argentina. (1980). Ley N° 22.298, que modifica la ley N° 13.246 de Arrendamiento Rurales y Aparcerías. Recuperado a partir de

http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/66159/texact.htm

Congreso de la Nación Argentina. (1991, octubre 31). Decreto 2284/91, “Desregulación del Comercio Interior de Bienes y Servicios y del Comercio Exterior. Entes Reguladores. Reforma Fiscal. Mercado de Capitales. Sistema Unico de la Seguridad Social. Negociación Colectiva. Disposiciones Generales.” Recuperado a partir de http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas/2284-91.htm

Congreso de la Nación Argentina. (1992). Ley N° 24.083, Fondos comunes de inversión. Recuperado a partir de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/482/texact.htm

Congreso de la Nación Argentina. (1994). Ley N° 24.441, Financiamiento de la Vivienda y la Construcción. Recuperado a partir de http://www.cnv.gov.ar/leyesyreg/Leyes/24441.htm

Congreso de la Nación Argentina. (1995, marzo 23). Ley 24.467. Pequeña y mediana empresa. Recuperado a partir de Ley 24.467

Congreso de los Estados Unidos de América. (2000). Commodity Futures Modernization Act of 2000.

Coopey, P. (1994). The First Venture Capitalist: Financing Development in Britain After 1945, The Case of ICFC/3i. *Business and Economic History, Cambridge University Press*, *23*(1), 262–271. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/23702851

Cotula, L. (2012). The international political economy of the global land rush: A critical appraisal of trends, scale, geography and drivers. *Journal of Peasant Studies*, *39*(3–4), 649–680. https://doi.org/10.1080/03066150.2012.674940

Craviotti, C. (2015). Multilatin agribusiness: the expansion of Argentinian firms in Brazil. *Rural transformations and food systems: The BRICS and agrarian change in the global South, University of Western Cape, Cape Town: BICAS Initiative*. Recuperado a partir de http://www.iss.nl/fileadmin/ASSETS/iss/Research_and_projects/Research_networks/BICAS/BICAS_WP_5-Craviotti.pdf

Craviotti, C., y Gras, C. (2006). De Desafiliaciones Y Desligamientos: Trayectorias De Productqres Familiares Expulsados De La Agricultura Pampeana. *Desarrollo Económico*, *46*(181), 117. https://doi.org/10.2307/4151103

Cristiano, G. (2012). Nuevas modalidades de producción agrícola en un renovado contexto institucional: el caso argentino. *Estudos Sociedade e Agricultura, Año XX*, *1*, 272–300. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5152580

Cronon, W. (1991). *Nature’s metropolis: Chicago and the Great West* (1st ed). New York: W. W. Norton.

Cumming, D. J., y MacIntosh, J. G. (2001). Venture capital investment duration in Canada and the United States. *Journal of Multinational Financial Management*, *11*(4), 445–463. Recuperado a partir de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1042444X01000342

Davila, A., Foster, G., y Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, *18*(6), 689–708. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00127-1

Davis, J. E. (1980). Capitalist agricultural development and the exploitation of the propertied laborer. En F. H. Buttel y H. Newby (Eds.), *The Rural sociology of the advanced societies: critical perspectives* (pp. 133–153). Montclair, N.J: Allanheld, Osmun.

Davis, J. H., y Goldberg, R. A. (1957). *A Concept in Agribusiness*. Boston: Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University.

De la Garza Toledo, E. (2000a). Introducción. El papel del concepto del trabajo en la teoría social del siglo xx. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1. ed, pp. 15–35). México: Colegio de México : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales : Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.

De la Garza Toledo, E. (2000b). La flexibilidad del trabajo en América Latina. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1. ed). México: Colegio de México : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales : Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.

De la Garza Toledo, E., y Neffa, J. C. (2011). Modelos económicos, modelo productivo y estrategias de ganancia: conceptos y problematización. *Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano (CLACSO)*, *39*. Recuperado a partir de http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20120509033657/cuadernos39.pdf

De la Lastra, M. C. G., y Cánepa, F. M. P. (2010). *Vehículos innovadores para desarrollar proyectos productivos* (No. 423) (pp. 1–17). Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA. Recuperado a partir de http://core.ac.uk/download/pdf/6483458.pdf

Deleuze, G. (1991). Posdata sobre las sociedades de control en Cristian Ferrer (Comp.) *El lenguaje literario*, Tomo 2, Ed. Nordan, Montevideo. Traducción: Martín Caparros.

De Oliveira, F. (2004). ¿Hay vías abiertas para América Latina? En A. Borón (Ed.), *Nueva hegemonía mundial. Alternativas de cambio y movimientos sociales*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Recuperado a partir de http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/hegemo/oliver.rtf

De Schutter, O. (2010). *De Schutter (2010) - Food commodities speculation and food price crises.pdf* (UN Special Rapporteur on the Right to Food No. Briefing Note 02).

Dean, B. V., y Giglierano, J. J. (1990). Multistage financing of technical start-up companies in Silicon Valley. *Journal of Business Venturing*, *5*(6), 375–389. Recuperado a partir de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269090012I

DeGennaro, R. P., y Dwyer, G. P. (2014). Expected Returns to Stock Investments by Angel Investors in Groups: Expected Returns to Stock Investments by Angel Investors in Groups. *European Financial Management*, *20*(4), 739–755. https://doi.org/10.1111/eufm.12002

Deininger, K. W., Byerlee, D., Lindsay, J., Selod, H., Norton, A., y Stickler, M. (2011). *Rising global interest in farmland: can it yield sustainable and equitable benefits?* Washington, D.C: World Bank. Recuperado a partir de https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2263

Denzin, N. K. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods* (2d ed). New York: McGraw-Hill.

Diario Popular. (2010, julio 14). India desplazó a China como principal mercado del aceite de soja. *Diario Popular*. Recuperado a partir de http://www.diariopopular.com.ar/notas/18514-india-desplazo-chinacomo-principal-mercadodel-aceite-soja

Díaz, D. (2003, mayo 24). Cosechar en campos de cría. *Clarín*.

Ducastel, A. (2016, junio 28). *Cultiver le capital. Une analyse de la financiarisation de l'agriculture en Afrique du sud par les "filières agro-financières" du private equity* (tesis de doctorado). École doctorale Sciences de l'Homme et de la Société, Université Paris-Saclay, preparada en el CIRAD, Francia, y en la Universidad de Pretoria, África del Sur, y defendida en Sceaux, Francia.

Ducastel, A., y Anseeuw, W. (2011). Le « production grabbing » et la transnationalisation de l'agriculture (sud-)africaine. *Transcontinentales. La ruée vers la terre*, *10/11*. Recuperado a partir de http://transcontinentales.revues.org/1080

El Cronista. (2017, mayo 23). Los Grobo le vendió su parte de la tecnológica Frontec al INVAP. *El Cronista*.

El Nuevo Agro. (2010, agosto 18). Empresa modelo. Los Grobo. Recuperado a partir de http://www.elnuevoagro.com.ar/noticia/empresa-modelo-los-grobo/322

El Tejar. (2009a). *El Tejar. Un sueño compartido* (4ta.). El Tejar Ltd.

El Tejar (2009b). Informe Tafilar S.A. Premio Nacional de Calidad 2009. Tafilar S.A.

Emirbayer, M., y Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology*, *103*(4), 962–1023. https://doi.org/10.1086/231294

EMPEA. (2015). *Global limited Partners survey. Investors' views of private equity in emerging markets*. Washington, D.C: Emerging Markets Private Equity Association. Recuperado a partir de https://www.empea.org.

Engel, D., y Keilbach, M. (2007). Firm-level implications of early stage venture capital investment — An empirical investigation. *Journal of Empirical Finance*, *14*(2), 150–167. https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2006.03.004

Epstein, G. (2001). Financialization, rentier interests, and central bank policy. Presentado en PERI Conference on Financialization of the World Economy, University of Massachusetts, Amherst. Recuperado a partir de http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.372.2039&rep=rep1&type=pdf

Estrada Alvarez, J. (Ed.). (2014). *América Latina en medio de la crisis mundial: trayectorias nacionales y tendencias regionales* (1a ed). Ciudad de Buenos Aires, Argentina: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Ezquerro-Cañete, A. (2016). Poisoned, Dispossessed and Excluded: A Critique of the Neoliberal Soy Regime in Paraguay: A Critique of the Neoliberal Soy Regime in Paraguay. *Journal of Agrarian Change*, *16*(4), 702–710. https://doi.org/10.1111/joac.12164

Fairbairn, M. (2014). "Like gold with yield": evolving intersections between farmland and finance. *The Journal of Peasant Studies*, *41*(5), 777–795. https://doi.org/10.1080/03066150.2013.873977

FAO. (2008). Soaring Food Prices: Facts, Perspectives, Impacts and Actions Required. Presentado en high-level conference on world food security: the challenges of climate change and bioenergy, Roma.

FAO. (2012). *Dinámicas del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe concentración y extranjerización.* (F. Soto Baquero y S. Gómez, Eds.). FAO. Recuperado a partir de http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3202033

FAO. (2015, diciembre 21). La OMC acuerda suprimir los subsidios a las exportaciones agrícolas, pero continúan las diferencias sobre otras medidas. Recuperado 12 de septiembre de 2016, a partir de http://www.fao.org/news/story/pt/item/373017/icode/

FAO. (2017). Food Price Monitoring and Analysis Tool (FPMA). Recuperado a partir de fao.org

FCO. (2017). Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste.

Fernández, D. A. (2008). Conociendo al adversario de los pequeños y medianos productores agrarios: los pools de siembra en la Argentina. *Revista de Desarrollo Rural y Cooperativismo Agrario*, *12*, 21–32. Recuperado a partir de http://cederul.unizar.es/revista_desarrollo/12/capitulos/01.pdf

Fernández, D. A. (2010). *Análisis de los límites que propone una ley de arrendamientos a la concentración económica en la región pampeana* (Documentos del CIEA No. 5) (pp. 45–71). Buenos Aires: Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios, IIHES, FCE/UBA. Recuperado a

partir de http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/Indice%20alfabetico/archivos/CIEA%20doc%20trabajo%20n5/4-An%E1lisis%20de%20los%20l%EDmites%20que%20propone%20una%20ley%20de%20arrendamientos%20a%20la%20concentraci%F3n%20econ%F3mica%20en%20la%20regi%F3n%20pampeana..pdf

Fernández, D. A., y Ortega, L. E. (2011). *Los contratos accidentales y su implicancia en los procesos de concentración del capital en la región pampeana y la provincia de Chaco. 1988-2002* (Documentos del CIEA No. 7) (pp. 39–72). Buenos Aires: Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios, IIHES, FCE/UBA.

FISOA, (Fundación para la Integración Social Oscar Alvarado) (Ed.). (2012). *Oscar Alvarado: emprender con valores*. Buenos Aires: Sudamericana.

Flammini, M. A. (2001). Algunas reflexiones sobre los cambios económico-sociales del agro pampeano en el siglo XX. *Mundo agrario*, *1*(2), 0–0. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-59942001000100005&script=sci_arttext&tlng=pt

Flichman, G. (1977). *La renta del suelo y el desarrollo agrario argentino*. México: Siglo XXI Editores.

FMI, F. M. I. (1997, junio). *Finance y Development*, *34*(2).

FMI, F. M. I. (2001, marzo). *Finance y Development*, *38*(1).

Fogel, R., y Riquelme, M. (Eds.). (2005). *Enclave sojero, merma de soberanía y pobreza*. Asunción, Paraguay: CERI, Centro de Estudios Rurales Interdisciplinarios. Recuperado a partir de http://141.105.120.208/dsc/wp-content/uploads/2014/04/Enclave-Sojero-merma-de-soberan%C3%ADa-y-pobresa.pdf#page=15

Foureault, F. (2014). *Remodeler le capitalisme. Le jeu profond du Leveraged Buy-Out en France, 2001-2009* (Tesis de Doctorado). Centre de Sociologie des Organisations, Science Po, París. Recuperado a partir de http://www.cso.edu/resume_publication.asp?pub_id=2444

Fourier. (1971). *The Utopian Vision of Charles Fourier. Selected Texts on Work, Love, and Passionate Attraction*. (J. Beecher y R. Bienvenu, Eds.) (1era ed.). Boston: Beacon Press.

Fourier, C. (2001). *Le nouveau monde industriel et sociétaire ou Invention du procédé d'industrie attrayante et naturelle distribuée en séries passionnées* (versión electrónica). Québec: Les classiques des sciences sociales / Bibliothèque Paul-Émile Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi. Trabajo original publicado en 1829.

Fourier, C. (2006). *El falansterio* (2da edición electrónica). Recuperado a partir de

http://www.enxarxa.com/biblioteca/FOURIER%20El%20Falansterio.pdf

François, P., Lemercier, C., y Reverdy, T. (2015). Sociologie des firmes et mutations du capitalisme. *Revue française de sociologie, Presses de Sciences Po*, *56*(3).

Frederico, S., y Gras, C. (2017). Globalização financeira e land grabbing: constituição e translatinização das megaempresas argentinas. En J. A. Bernardes, S. Frederico, C. Gras, V. Hernández, y G. I. Maldonado (Eds.), *Globalização do agronegócio e landgrabbing. A atuação das megaempresas argentinas no Brasil* (pp. 12–32). Río de Janeiro: Lamparina.

Frederico, S., y Sosa Varrotti, A. (2017). Globalização do agronegócio e as empresas de private equity: articulações e estratégias do Grupo El Tejar. En J. A. Bernardes, S. Frederico, C. Gras, V. Hernández, y G. I. Maldonado (Eds.), *Globalização do agronegócio e landgrabbing. A atuação das megaempresas argentinas no Brasil* (pp. 98–117). Río de Janeiro: Lamparina.

Friedmann, H. (1982). The political economy of food: The rise and fall of the postwar international food order. *American Journal of Sociology*, S248–S286. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/3083245

Friedmann, H. (1993). The Political Economy of Food: a Global Crisis. *New left review*, (197), 29. Recuperado a partir de http://search.proquest.com/openview/7792404db878b564f577ddae4305b53e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1819646

Friedmann, H. (2005a). Feeding the empire: the pathologies of globalized agriculture. *The Socialist Register*, *41*, 124–143. Recuperado a partir de http://socialistregister.com/index.php/srv/article/view/5828

Friedmann, H. (2005b). From colonialism to Green Capitalism: Social Movements and Emergence of Food Regimes. En F. H. Buttel y P. McMichael (Eds.), *New Directions in the Sociology of Global Development* (pp. 227–264). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Friedmann, H. (2009). Discussion: moving food regimes forward: reflections on symposium essays. *Agriculture and Human Values*, *26*(4), 335–344. https://doi.org/10.1007/s10460-009-9225-6

Friedmann, H. (2015). Agriculture and the Social State: Subsides or Commons. *J. Int'l L y Int'l Rel.*, *11*, 116. Recuperado a partir de http://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/jilwirl11&section=19

Friedmann, H. (2016). Food regime analysis and agrarian questions: widening the conversation. En *Global governance/politics, climate justice y agrarian/social justice: linkages and challenges*. International Institute of Social Studies (ISS), La Haya, Países Bajos. Recuperado a partir de http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03066150.2016.1146254

Friedmann, H., y McMichael, P. (1989). Agriculture and the State System: The rise and decline of national agricultures, 1870 to the present. *Sociologia Ruralis*, *29*(2), 93–117. https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.1989.tb00360.x

Gajst, N. (2010). La escuela francesa de la regulación: una revisión crítica. *Visión de Futuro*, *13*(1). Recuperado a partir de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475001

Galasso, N. (2002). *De la banca Baring al FMI: historia de la deuda externa argentina*. Buenos Aires: Colihue.

Gallagher, K. (2010, octubre 2). The fragile bit of Bric. Despite Brazil's powerhouse reputation, Latin America needs to learn from China to secure future economic growth. *The Guardian*. Recuperado a partir de https://www.theguardian.com/commentisfree/cifamerica/2010/oct/01/brazil-argentina

Gallagher, K. (2016). *The China triangle: Latin America's China boom and the fate of the Washington consensus*. New York, NY, United States of America: Oxford University Press.

Gallagher, K., y Porzecanski, R. (2010). *The dragon in the room: China and the future of Latin American industrialization*. Stanford, Calif: Stanford University Press.

Gallego-Díaz, S. (2010, abril 4). La República de la Soja. *El País*.

García Machado, J. J., Sancha Dionisio, M. del P., Tejero Rioja, C., y Toscano Pardo, D. (2000). *Opciones «exóticas»* (Boletín económico de ICE No. 2673). Información Comercial Española. Recuperado a partir de http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/5546

García Rapp, J., y Collich, G. J. (2011). *Diagnóstico sobre el mercado argentino de seguros* (Documento de debate No. IDB-DP-177). Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Sector de Capacidad Institucional y Finanzas. Recuperado a partir de https://publications.iadb.org/handle/11319/4720

García, S. (2007). La nueva Dirección por Conciencia (DpC). ¿Qué es y qué pretende? Presentado en Top Ten Speakers, España. Recuperado a partir de http://www.salvadorgarcia.eu/img/secciones_pdfs/DireccionPorConciencia1.pdf

Genelot, D. (1992). *Manager dans la complexité*. París: INSEP Éditions.

Gerchunoff, P., y Torre, J. C. (1996). La política de liberalización económica en la administración de Menem pp. 733-768. *Desarrollo Económico*, *36*(143), 733–768.

Ghezán, G., Mateos, M., y Elverdín, J. (2001). *Impacto de las políticas de ajuste estructural en el sector agropecuario y agroindustrial: el caso de Argentina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, Unidad de Desarrollo Agrícola, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.

Ghosh, J. (2010). The unnatural coupling: Food and global finance. *Journal of Agrarian Change*, *10*(1), 72–86. Recuperado a partir de http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-

0366.2009.00249.x/full

Giarracca, N., y Teubal, M. (2005). Introducción: los debates acerca del campo. En N. Giarracca y M. Teubal (Eds.), *El campo Argentino en la encrucijada: estrategias y resistencias sociales, ecos en la ciudad* (1a. ed). Buenos Aires: Alianza Editorial.

Gilberg, D. J. (1986). Regulation of New Financial Instruments Under the Federal Securities and Commodities Laws. *Vand. L. Rev.*, *39*, 1599–1689. Recuperado a partir de http://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/vanlr39&section=58

Giraldo, O. F. (2015). Agroextractivismo y acaparamiento de tierras en América Latina: una lectura desde la ecología política. *Revista mexicana de sociología*, *77*(4), 637–662. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-25032015000400637&script=sci_arttext

Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* (4. paperback printing). New Brunswick: Aldine. Trabajo original publicado en 1967.

Goldfarb, Y. (2013). *Financeirização, poder corporativo e expansão da soja no estabelecimento do regime alimentar corporativo no Brasil e na Argentina: o caso da Cargill*. Programa de Pós-graduação em Geografia Humana, Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Gómez Lende, S. (2015). El modelo sojero en Argentina (1996-2014), un caso de acumulación por desposesión. *Mercator*, *14*(3), 7–25. https://doi.org/10.4215/RM2015.1403.0001

Gómez, S. (2012). Reflexiones finales. En FAO, F. Soto Baquero y S. Gómez (Eds.), *Dinámicas del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe concentración y extranjerización.* (pp. 553–589). FAO. Recuperado a partir de http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3202033

Gómez Talavera, P. N. (2013). *Elites político-económicas en América Latina: La experiencia de Brasil (1995-2005). Análsiis de caso y lectura crítica de la literatura sobre las elites político-económicas* (Tesis de Licenciatura en Historia). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Buenos Aires.

Gompers, P., y Lerner, J. (2001). The Venture Capital Revolution. *The Journal of Economic Perspectives, American Economic Association*, *15*(2), 145–168. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/2696596

Gonzalez, C. G. (2010). Global Food Crisis: Law, Policy, and the Elusive Quest for Justice, The. *Yale Hum. Rts. y Dev. LJ*, *13*, 462–479. Recuperado a partir de http://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/yhurdvl13&section=14

González, M., y Román, M. (2009). Expansión agrícola en áreas extrapampeanas de la Argentina.

Una mirada desde los actores sociales. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, *6*(62), 99–120. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.co/pdf/cudr/v6n62/v6n62a06

Gortari, E. de. (1980). *La Metodología: una discusión y otros ensayos sobre el método*. México: Grijalbo.

Gowan, P. (1999). *The global gamble: Washington's Faustian bid for world dominance*. London ; New York: Verso.

GRAIN. (2008, octubre). Seized: The 2008 land grab for food and financial security. *Grain Briefing*. Recuperado a partir de https://www.grain.org/article/entries/93-seized-the-2008-landgrab-for-food-and-financial-security

Gras, C. (2012a). La consolidación del agronegocio en la agricultura argentina y la diferenciación de los estratos empresarios. Presentado en Latin American Studies Association 2012 Congress (LASA), San Francisco, California.

Gras, C. (2012b). Los empresarios de la soja: cambios y continuidades en la fisonomía y composición interna de las empresas agropecuarias. *Mundo agrario*, *12*(24). Recuperado a partir de http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/v12n24a04/2231

Gras, C. (2013a). *Agronegocios en el Cono Sur. Actores sociales, desigualdades y entrelazamientos transregionales* (Working Paper Series No. 50). Berlín: desiguALdades.net International Research Network on Interdependent Inequalities in Latin America. Recuperado a partir de http://www.diss.fu-berlin.de/docs/receive/FUDOCS_document_000000019110?lang=de

Gras, C. (2013b). Expansión agrícola y agricultura empresarial: el caso Argentino. *Revista de Ciencias Sociales*, *26*(32), 73–92.

Gras, C., y Cáceres, D. M. (2017). El acaparamiento de tierras como proceso dinámico. Las estrategias de los actores en contextos de estancamiento económico e. *Población y Sociedad (en prensa)*, *2*(24).

Gras, C., y Cavalcanti do Nascimento, R. (2017). Monopólio de terras e capital financeiro: a atuação da empresa Cresud na América Latina. En J. A. Bernardes, S. Frederico, C. Gras, V. Hernández, y G. I. Maldonado (Eds.), *Globalização do agronegócio e landgrabbing. A atuação das megaempresas argentinas no Brasil* (pp. 118–134). Río de Janeiro: Lamparina.

Gras, C., y Göbel, B. (2014). Agronegocio y desigualdades socioambientales: la soja en Argentina, Brasil y Uruguay. En B. Göbel, M. E. Góngora Mera, y A. Ulloa (Eds.), *Desigualdades socioambientales en América Latina* (1era edición, pp. 211–254). Berlin, Alemania / Bogotá, Colombia: Ibero-Amerikanisches Institut, Preussischer Kulturbesitz / Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas, Grupo Cultura y Ambiente.

Gras, C., y Hernández, V. (Eds.). (2013a). *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización* (1. ed). Buenos Aires: Ed. Biblos. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/profile/Valeria_Hernandez2/publication/285817152_El_fenomeno_sojero_en_perspectiva_Dimensiones_productivas_sociales_y_simbolicas_de_la_globalizacion_agrorrural_en_la_Argentina/links/573c9d0b08ae9ace840fdd6d.pdf#page=147

Gras, C., y Hernández, V. (2013b). Los pilares del modelo agribusiness y sus estilos empresariales. En *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización* (1era ed., pp. 17–48). Buenos Aires: Biblios.

Gras, C., y Hernández, V. (2016a). Hegemony, Technological Innovation and Corporate Identities: 50 Years of Agricultural Revolutions in Argentina. *Journal of Agrarian Change*. https://doi.org/10.1111/joac.12162

Gras, C., y Hernández, V. (2016b). *Radiografía del nuevo agro argentino. Del terrateniente al empresario transnacional*. Buenos Aires: Siglo XXI Argentina.

Gras, C., y Hernández, V. A. (2009a). El fenómeno sojero en perspectiva: dimensiones productivas, sociales y simbólicas de la globalización agrorrural en la Argentina. En C. Gras y V. A. Hernández (Eds.), *La Argentina rural: de la agricultura familiar a los agronegocios* (1. ed, pp. 15–38). Buenos Aires: Editorial Biblos.

Gras, C., y Hernández, V. A. (Eds.). (2009b). *La Argentina rural: de la agricultura familiar a los agronegocios* (1. ed). Buenos Aires: Editorial Biblos.

Gras, C., y Sosa Varrotti, A. P. (2013). El modelo de negocios de las principales megaempresas agropecuarias. En C. Gras y V. Hernández (Eds.), *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización* (1. ed). Buenos Aires: Ed. Biblos.

Gregoriou, G. N., Kooli, M., y Kraeussl, R. (Eds.). (2007). *Venture capital in Europe* (1era ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Grobocopatel, A. (2009). Gestión de Talentos (en el marco de la Responsabilidad Social Empresaria). En *Arquitectura de RRHH en épocas de crisis*.

Grobocopatel, G. (2012, febrero 5). La agenda del desarrollo sustentable. *La Nación*. Recuperado a partir de http://www.lanacion.com.ar/1469520-la-agenda-del-desarrollo-sustentable

Grobocopatel, G. (2014a). Bases conceptuales para el desarrollo sustentable. Facultad de Ciencias Económicas UNiCEN. Recuperado a partir de http://www.econ.unicen.edu.ar/catedraabierta/wp-content/uploads/2014/06/UNICEN.pdf

Grobocopatel, G. (2014b, abril 29). Hacia un Capitalismo del siglo XXI: El Sustentabilismo. *El Cronista*. Recuperado a partir de https://www.cronista.com/economiapolitica/Hacia-un-

Capitalismo-del-siglo-XXI-El-Sustentabilismo-20140429-0037.html

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. Recuperado a partir de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4537/pr.4537.pdf

Grupo Los Grobo (2008). Reporte de Sostenibilidad. Período 2008/2009.

Grupo Los Grobo (2009a). Documento sobre Análisis PEST, Porter y FODA.

Grupo Los Grobo. (2009b). *Grupo Los Grobo, 1984-2009*.

Grupo Los Grobo. (2010a). *Software. ¿Qué significa la sigla ERP?* (Newsletter No. 1).

Grupo Los Grobo. (2010b). *Soluciones tecnológicas* (Newsletter No. 1).

Grupo Los Grobo. (2012). Reporte de Sustentabilidad. Período 2011/2012.

Grupo Los Grobo. (2012). Reporte de Sustentabilidad. Período 2011/2012.

Guanziroli, C. E. (2014). Evolución de la Política Agrícola Brasileña: 1980-2010. *Mundo agrario*, *15*(29), 0–0. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-59942014000200003&script=sci_arttext

Guibert, M. (1997). Cap au Nord. De nouvelles routes pour le soja brésilien.pdf. *Revue Caravelle*, (69), 151–172.

Guibert, M. (2007). Re-territorialización del sector agropecuario de la Cuenca del Plata: apuntes de base sobre las reconfiguraciones productivas actuales. En *Actas del III Encontro Dos Grupos de Pesquisa*. UFRGS, Porto Alegre.

Guibert, M. (2009). Soja sans frontières: vers une spécialisation productive du Bassin du Río de la Plata? En M. Guibert, S. C. Carrizo, P. Ligrone, B. Mallard, L. Ménanteau, y G. Uribe (Eds.), *Le bassin du Río de la Plata. Développement local et intégration régionale* (pp. 431–444). Toulouse, Francia: Presses Universitaires du Mirail.

Guibert, M. (2010a). Introduction. L’agriculture argentine (et des pays du Mercosur) face au défi de la financiarisation. En *Dossier “Argentine”. L’agriculture au défi de la financiarisation* (pp. 125–141). París: Le Déméter 2010 - Économie et stratégies agricoles / Ed. A. Colin.

Guibert, M. (2010b). La nouvelle agriculture argentine: entre innovations et incertitudes. En *Dossier “Argentine”. L’agriculture au défi de la financiarisation* (pp. 143–180). París: Le Déméter 2010 - Économie et stratégies agricoles / Ed. A. Colin.

Guibert, M. (2013). Les formes associatives de production agricole en argentine et en Uruguay: entre territoire et réseau? *Études rurales*, (191), 77–90. Recuperado a partir de

http://www.cairn.info/revue-etudes-rurales-2013-1-page-77.htm

Guibert, M., y Bühler, È. A. (2016). Funciones del recurso suelo y formas empresariales de producir: Avance del capitalismo agrario en Argentina y Brasil. *Revista de Ciencias Sociales*, *29*(38), 59–80. Recuperado a partir de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S0797-55382016000100004&script=sci_arttext&tlng=pt

Guibert, M., Bühler, È. A., y Requier-Desjardins, D. (2015). Entreprises agricoles et globalisation des espaces ruraux. Éclairages à partir de l'Argentine, du Brésil et de l'Uruguay. *Géographie, économie et société*, *17*(4), 387–408. Recuperado a partir de www.ges.revuesonline.com/article.jsp?articleId=35748

Guibert, M., Grosso, S., Arbeletche, P., y Bellini, M. E. (2011). De Argentina a Uruguay: espacios y actores en una nueva lógica de producción agrícola. *Pampa. Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, 13–38. Recuperado a partir de https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/717379/filename/2011_Revista_Pampa_NA_07_supl._.pdf_proteI_geI_.pdf

Harvey, D. (1989). *The condition of postmodernity: an enquiry into the origins of cultural change*. Oxford (Inglaterra), Cambridge, Massachusetts (Estados Unidos): Blackwell.

Harvey, D. (2001). *Spaces of capital: towards a critical geography*. New York: Routledge.

Harvey, D. (2003). *The new imperialism*. Oxford: Oxford Univ. Press.

Harvey, D. (2005). El "nuevo" imperialismo: acumulación por desposesión. *CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. (Trabajo original publicado por Socialist register 2004 en enero de 2005)*, 99–129. Recuperado a partir de http://biblioteca.clacso.org.ar/clacso/se/20130702120830/harvey.pdf

Harvey, D. (2006). *The limits to capital* (New and fully updated ed). London ; New York: Verso.

Harvey, D. A. (1990). *Los límites del capitalismo y la teoría marxista*. México: Fondo de Cultura Económica.

HedgeCo.Net. (2914, 94). Global AgInvesting opens today featuring over 115 industry expert speakers and attracting hundreds of international attendees. *HedgeCo.Net*. Recuperado a partir de http://www.hedgeco.net/news/04/2014/global-aginvesting-opens-today-featuring-over-115-industry-expert-speakers-and-attracting-hundreds-of-international-attendees.html

Hennemann, G. (2011, agosto 21). Novo rei da soja no Brasil é argentino. *Folha de S. Paulo*. Recuperado a partir de http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2011/08/962999-novo-rei-da-soja-no-brasil-e-argentino.shtml

Henket, H.-J., y Heynen, H. (Eds.). (2002). *Back from utopia: the challenge of the modern movement*. Rotterdam: 010 Publishers.

Heredia, B., Palmeira, M., y Leite, S. P. (2010). Sociedade e economia do “agronegócio” no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, *25*(74), 159–196. Recuperado a partir de http://areascontaminadas.cetesb.sp.gov.br/wp-content/uploads/sites/28/2014/05/heredia_palmeira_leite_sociedade_2010.pdf

Heredia, M. (2011). La hechura de la política económica: los economistas, la convertibilidad y el modelo neoliberal. En A. R. Pucciarelli (Ed.), *Los años de Menem: la construcción del orden neoliberal*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Hernández, V. (2007). El fenómeno económico y cultural del boom de la soja y el empresariado innovador. *Desarrollo económico*, 331–365. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/20066804

Hernández, V. (2013). Genealogía de una elite rural: elucidación antropológica de una práctica de poder. *Mundo agrario*, *13*(26), 0–0. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-59942013000100004&script=sci_arttext&tlng=pt

Hernandez, V. A. (2007). El fenómeno económico y cultural del boom de la soja y el empresariado innovador. *Desarrollo económico*, 331–365.

Hernández, V. A. (2009). La ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas. En C. Gras y V. A. Hernández (Eds.), *La Argentina rural: de la agricultura familiar a los agronegocios* (1. ed, pp. 39–64). Buenos Aires: Editorial Biblos.

Herrera-Vegas, D. J., y Jáuregui Rueda, C. (2003). *Familias argentinas*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Ediciones Callao 1823.

Honan, M., y Leckart, S. (2010, febrero 17). 10 years after: a look at the dotcom boom and bust. *Wired*. Recuperado a partir de https://www.wired.com/2010/02/10yearsafter/

Hull, J. (2009). *Introducción a los mercados de futuros y opciones*. (M. Á. Sánchez Carrión, Trad.) (6ta ed.). México: Pearson Educación. Trabajo original publicado en 2008. Recuperado a partir de http://www.slideshare.net/urquiza123/introduccin-a-los-mercados-futuros

IATP. (2008). *Commodities Market Speculation. The Risk to Food Security and Agriculture*. Minneapolis: Institute for Agriculture and Trade Policy. Recuperado a partir de http://www.iatp.org/files/451_2_104414.pdf

IEE. (2010). *Acerca de la exportación de Aceite de soja a China*. nstituto de Estudios Económicos, Bolsa de Cereales.

INDEC. (2010). Exportaciones argentinas de habas (porotos, frijoles, frejoles) de soja (soya) (posicion arancelaria 12010090). Enero 2010 a diciembre 2010 en toneladas. Recuperado a partir de http://www.minagri.gob.ar/new/0-

0/programas/dma/indec/granos/toneladas/tn_2010-porotos-de-soja.php

INDEC. (2015). Exportaciones por complejos exportadores. Años 2010-2015. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Recuperado a partir de http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=2&id_tema_3=39

Infobae. (2006, diciembre 10). Surge el mayor mercado de futuros del mundo. *infobae.com*. Recuperado a partir de http://www.infobae.com/2006/10/17/281611-surge-el-mayor-mercado-futuros-del-mundo/

Infocampo. (2008, febrero 25). Grupo Los Grobo será controlada por una empresa radicada en Delaware. *Infocampo.com.ar*. Recuperado a partir de http://www.infocampo.com.ar/grupo-los-grobo-sera-controlada-por-una-empresa-radicada-en-delaware/

INDEC. (2002). Buenos Aires. Cantidad y superficie total de EAP, por escala de extensión, según partido. *Censo Agropecuario*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Jack, S. L., y Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of business Venturing*, *17*(5), 467-487.

Inoue, F. (2016). Perfil público de LinkedIn. Recuperado 28 de noviembre de 2016, a partir de https://www.linkedin.com/in/flavioinoue

Isakson, S. R. (2014). Food and finance: the financial transformation of agro-food supply chains. *The Journal of Peasant Studies*, *41*(5), 749–775. https://doi.org/10.1080/03066150.2013.874340

Jessop, B. (1989). *Regulation theories in retrospect and prospect*. CEPS, Stichting Center for Economic and Political Studies. Recuperado a partir de http://bobjessop.org/2014/04/26/regulation-theories-in-retrospect-and-prospect/

Jezur, E., y Dias Kraemer, M. A. (2016). A terceirizaçâo e o projeto de Lei N. 4330/2004: uma análise comparativa da legislaçâo trabalhista. *Revista Direito e Sociedade: reflexões Contemporâneas/Faculdades Integradas Machado de Assis - Santa Rosa*, *Año 7*(2).

Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 602. https://doi.org/10.2307/2392366

Karpf, L. (s/f). Coaching: consideraciones sobre su implementación como práctica de gestión. EPSO.

Katz, C. (1992). Crítica a la teoría de la regulación. *Investigación Económica*, *51*(202), 301–331. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/42777385

Kautsky, K. (1988). *The agrarian question*. (P. Burgess, Trad.). Londres: Zwan Publications. (Trabajo original publicado en 1899).

Klipphan, A., y Enz, D. (2006). *Tierras S.A.: crónicas de un país rematado* (1. ed). Buenos Aires:

Aguilar.

Kloppenburg, J. R. (2004). *First the seed: the political economy of plant biotechnology, 1492-2000* (2nd ed). Madison, Wis: University of Wisconsin Press.

Kornblit, A. L., y Beltramino, F. G. (Eds.). (2004). *Metodologías cualitativas en ciencias sociales: modelos y procedimientos de análisis* (1. ed). Buenos Aires: Editorial Biblos.

Kotbi, G. (2008). *Transformation postsocialiste des industries automobiles est-allemandes et tchèques : une application de la théorie des modèles productifs* (Tesis de Doctorado). l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), París.

Krippner, G. R. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-Economic Review*, *3*(2), 173–208. https://doi.org/10.1093/SER/mwi008

Küblböck, K., y Staritz, C. (2014). *Regulation of commodity derivative markets–Critical assessment of reforms in the EU*. Österreichische Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung (ÖFSE)/Austrian Foundation for Development Research. Recuperado a partir de http://www.oefse.at/fileadmin/content/Downloads/Publikationen/Policynote/PN12_Derivate_Market_Regulation.pdf

La Mañana. (2003, junio 25). El Tejar siempre dispuso hacer plata con la gente y no a pesar de la gente. *La Mañana*.

La Nación. (2009, agosto 2). Hoy los productores pelean para sobrevivir.

Lanteri, L. (2009). *Respuesta a precios del área sembrada de soja en la Argentina* (Documentos de Trabajo No. 46). Banco Central de la República Argentina. Recuperado a partir de http://www.bcra.gob.ar/pdfs/investigaciones/52_ensayos_52_web.pdf#page=59

Lapitz, R., y Gudynas, E. (2004). Los claroscuros del cultivo de soja en Mato Grosso. *Observatorio del Desarrollo, Centro Latinoamericano de Ecología Social (CLAES), Montevideo*. Recuperado a partir de http://ambiental.net/wp-content/uploads/2000/01/LapitzGudynasSojaMatoGrossoOdelD2004.pdf

Lara, A. de. (2005). *Productos derivados financieros instrumentos, valuación y cobertura de riesgos*. México: Limusa.

Lawrence, G., y Campbell, H. (2013). Understanding the Influence and Limits of the Neoliberal Political Project. *The Neoliberal Regime in the Agri-Food Sector: Crisis, Resilience, and Restructuring*, 263. Recuperado a partir de http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=BeNJAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA263&dq=%22impacts+on+rural+livelihoods,+farming+families,+and+the+abandonment+of%22+%22remarkable+mainly+in+that+%E2%80%9Clocalized+resistance+and/or+amelioration%22+%22of+the+original+assumptions+in+Campbell+and+lawrence+(2003)%E2%80%94both%22+&ots=qAEEymXFjh&s

ig=wV0sHo-Q0vDnNtMNWeKND-2jJNw

Lawrence, G., Sippel, S. R., y Burch, D. (2015). The financialisation of food and farming. En G. M. Robinson y D. A. Carson (Eds.), *Handbook on the Globalisation of Agriculture* (pp. 309–327). Edward Elgar. Recuperado a partir de http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=GOfECQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA309&dq=%22of+physical+commodities+by+the+purchasers+of+these+assets.+In%22+%22opposition+that+is+occurring+throughout+the%22+%22In+earlier+periods+of+capitalist+growth+the+production+of,%22+&ots=GIKwqFR_Lb&sig=UWhB47d07YHvm92I5p0ZaVg734o

León, C. A., y Rossi, C. A. (2003). La Junta Nacional de Granos. *Realidad Económica*, *196*. Recuperado a partir de https://xa.yimg.com/kq/groups/85501870/949967620/name/Leon+y+Rossi+-+(2006)+IADE+-+Junta+nacional+de+granos+I.pdf

Levien, M. (2013). The agrarian question in the neoliberal era: primitive accumulation and the peasantry. *Journal of Peasant Studies*, *40*(1), 307–311. https://doi.org/10.1080/03066150.2012.754256

Lipietz, A. (1979). L'accumulation intensive. En *Crise et inflation : pourquoi?* (Vol. tomo I, p. 380). París: François Maspéro. Recuperado a partir de http://lipietz.net/IMG/article_PDF/article_681.pdf

Lipietz, A. (1989). Fordismo, fordismo periférico e metropolização. *Revista Ensaios FEE, Puerto Alegre*, (20).

Lipietz, A. (2001). The Fortunes and Misfortunes of Post-Fordism. En R. Albritton, M. Itoh, R. Westra, y A. Zuege (Eds.), *Phases of Capitalist Development: Booms, Crises and Globalizations* (pp. 17–36). London: Palgrave Macmillan UK. Recuperado a partir de http://dx.doi.org/10.1057/9781403900081_2

Llach, J. J. (2012). Oscar Alvarado y la segunda revolución agrícola. En Fundación para la Integración Social Oscar Alvarado, FISOA (Ed.), *Oscar Alvarado: emprender con valores* (pp. 7–14). Buenos Aires: Sudamericana.

Llovet, I. (1991). Contratismo y agricultura. En *El desarrollo agropecuario pampeano* (pp. 607–665).

Lódola, A., y Fossati, R. (2004). *Servicios agropecuarios y contratistas en la Provincia de Buenos Aires. Régimen de Tenencia de la Tierra, Productividad y Demanda de Servicios Agropecuarios* (Documentos de Trabajo No. 115). Buenos Aires, Argentina: Área de Estudios Agrarios, Universidad de Belgrano. Recuperado a partir de http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/115_lodola.pdf

Lordon, F. (1991). Théories de la croissance: quelques développements récents [Deuxième

partie: La rédecouverte des rendements croissants]. *Observations et diagnostics économiques: revue de l'OFCE*, *36*, 157–211. https://doi.org/10.3406/ofce.1991.1246

Lordon, F. (2002). *La politique du capital*. Paris: Odile Jacob.

Loredo Rubio, V. G. (2013). Una niña Nada bonita. La soja transgénica cumple 15. *Astrolabio*, (10). Recuperado a partir de http://revistas.unc.edu.ar/index.php/astrolabio/article/view/2942

Luhmann, N. (2005). *Confianza*. Rubí. Barcelona: Anthropos.

Luo, Y. (2001). Determinants of Entry in an Emerging Economy: A Multilevel Approach. *Journal of Management Studies*, *38*(3), 443–472. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00244

Mackeprang, H. C. (2002, diciembre 19). *Fideicomisos agropecuarios. Una alternativa para financiar al Sector* (Tesis de Maestría en Agronegocios y Alimentos). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Buenos Aires.

MacVicar, D., y Throne, D. (1992). *Managing high-tech start-ups*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Makin, A. J. (1994). *International capital mobility and external account determination*. Basingstoke, Hamsphire: Macmillan.

Mallimaci, F. (1993). Religión, modernidad y catolicismo integral en Argentina. *Perfiles latinoamericanos: revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México*, (2), 105–131. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2212806.pdf

Manciana, E., Trucco, M., y Piñeiro, M. (2009). *Large-scale acquisition of land rights for agricultural or natural resource-based use: Argentina*. Banco Mundial. Recuperado a partir de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1915343

Mandel, E. (1976). *Late Capitalism*. (J. De Bres, Trad.) (2da ed. en inglés). Londres: New Left Review Editions. (Trabajo original publicado en 1972).

Marcus, G. E. (1995). Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual review of anthropology*, 95–117. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/2155931

Martin, S. J., y Clapp, J. (2015). Finance for Agriculture or Agriculture for Finance? *Journal of Agrarian Change*, *15*(4), 549–559. https://doi.org/10.1111/joac.12110

Marx, K. (2008). El proceso global de la producción capitalista. En P. Scarón (Ed. Y Trad.), *El capital: crítica de la economía política* (1 ed., 1 reimp., Vol. 3). México: Siglo XXI. (Trabajo original publicado en 1894).

Marx, K. (2009). El proceso global de la producción capitalista. En P. Scarón (Ed.), L. Mames (Trad.), *El capital: crítica de la economía política* (14 ed. en castellano, Vol. 7). México: Siglo XXI.

(Trabajo original publicado en 1894).

Masia, G. (2012, septiembre 25). Las rentabilidades de la actividad contratista bajo la lupa. *INTA*, p. 1.

Masters, M. (2008, noviembre). Are Index Investors Driving Up Commodity Prices? *Journal of Indexes*, *11*(6). Recuperado a partir de http://www.etf.com/docs/magazine/2/2008_140.pdf

Masters, M. W., y White, A. K. (2008). *How Institutional Investors Are Driving Up Food And Energy Prices* (Informe especial). The Accidental Hunt Brothers. Recuperado a partir de http://loe.org/images/content/080919/Act1.pdf

McKay, B., y Colque, G. (2016). Bolivia's soy complex: the development of "productive exclusion". *The Journal of Peasant Studies*, *43*(2), 583–610. https://doi.org/10.1080/03066150.2015.1053875

McMichael, P. (2000). The power of food. *Agriculture and human values*, *17*(1), 21–33. Recuperado a partir de http://link.springer.com/article/10.1023/A:1007684827140

McMichael, P. (2004). Global development and the corporate food regime. En *Symposium on New Directions in the Sociology of Global Development*. Trondheim. Recuperado a partir de http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S1057-1922(05)11010-5

McMichael, P. (2005a). Global Development and The Corporate Food Regime. En F. H. Buttel y P. McMichael (Eds.), *New directions in the sociology of global development* (1. ed, Vol. 11, pp. 265–299). Amsterdam: Emerald Group Publishing Limited.

McMichael, P. (2005b). Global Development and The Corporate Food Regime. En F. H. Buttel y P. McMichael (Eds.), *New Directions in the Sociology of Global Development* (pp. 269–303). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Recuperado a partir de http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1057-1922(05)11010-5

McMichael, P. (2009a). A food regime analysis of the "world food crisis". *Agriculture and Human Values*, *26*(4), 281–295. https://doi.org/10.1007/s10460-009-9218-5

McMichael, P. (2009b). A food regime genealogy. *The Journal of Peasant Studies*, *36*(1), 139–169. https://doi.org/10.1080/03066150902820354

McMichael, P. (2012a). The land grab and corporate food regime restructuring. *The Journal of Peasant Studies*, *39*(3–4), 681–701. https://doi.org/10.1080/03066150.2012.661369

McMichael, P. (2012b). The land grab and corporate food regime restructuring. *The Journal of Peasant Studies*, *39*(3–4), 681–701. https://doi.org/10.1080/03066150.2012.661369

McMichael, P. (2013). Value-chain Agriculture and Debt Relations: contradictory outcomes. *Third World Quarterly*, *34*(4), 671–690. https://doi.org/10.1080/01436597.2013.786290

Medialdea García, B., y Sanabria Martín, A. (2013). La financiarización de la economía mundial: hacia una caracterización. *Revista de Economía Mundial*, *32*, 195–227. Recuperado a partir de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86626373009

Miller, C., y Jones, L. (2010). *Agricultural value chain finance: tools and lessons*. Rome]; Warwickshire, UK: Food and Agriculture Organization of the United Nations ; Practical Action Pub.

Minardi, A. M. A. F., Bortoluzzo, A., y Moreira, L. do A. (2017). Private Equity and Venture Capital Growth and Performance in Emerging Markets. Recuperado a partir de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2958416

Minsky, H. P. (2016). *Can "it" happen again?: essays on instability and finance*. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge. Trabajo original publicado en 1982.

Minuto Uno. (2015, julio 7). El Estado debe "acompañar el desarrollo" de los emprendedores. Recuperado a partir de http://www.minutouno.com/notas/1276332-el-estado-debe-acompanar-el-desarrollo-los-emprendedores

Mitsubishi (2017). Página oficial de Mitsubishi Corporation. Recuperado a partir de https://www.mitsubishi.com

Montiel Alvarez, T. (2015). Ebenezer Howard y la Ciudad Jardín. *ArtyHum, Revista digital de Artes y Humanidades.*, *9*, 118–123. Recuperado a partir de http://www.aacademica.org/teresa.montiel.alvarez/15

Moore, J. W. (2010). Cheap food y bad money: food, frontiers, and financialization in the rise and demise of neoliberalism. *Review (Fernand Braudel Center)*, *33*(2/3), 225–261.

Moore, J. W. (2012). Cheap food y bad money: food, frontiers, and financialization in the rise and demise of neoliberalism. *Review (Fernand Braudel Center)*, *33*(2–3), 125–161. Recuperado a partir de http://www.jstor.org/stable/23346883

Moore, J. W. (2013). El Auge de la Ecologia-Mundo Capitalista, I. *Laberinto*, *38*, 9–26. Recuperado a partir de http://www.jasonwmoore.com/uploads/Moore__El_Auge_de_la_ecologia-mundo_capitalista__Part_I__Laberinto__2013.pdf

Moore, J. W. (2015). *Capitalism in the web of life: ecology and the accumulation of capital* (1st Edition). New York: Verso.

Morello, J., Pengue, W., y Rodríguez, A. (2005). Un siglo de cambios de diseño del paisaje: el Chaco Argentino. *Primeras Jornadas Argentinas de Ecología del Paisaje*, 1–31. Recuperado a partir de http://www.sistemamid.com/panel/uploads/biblioteca/7097/7098/7110/7111/Un_siglo_de_ca

mbios_de_dise%C3%B1o_del_paisaje._El_chaco_argentino.pdf

Morgan, D. (2000). *Merchants of grain*. Lincoln, NE: iUniverse.com, Inc.

Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research, 40*, 120–123.

Motta, R. (2016). Global Capitalism and the Nation State in the Struggles over GM Crops in Brazil: Capitalism and State in Struggles over GM Crops in Brazil. *Journal of Agrarian Change*, *16*(4), 720–727. https://doi.org/10.1111/joac.12165

MPT. (2010, abril 22). Empresa argentina instalada em Mato Grosso é investigada pelo MPT devido a fraudes trabalhistas. *Jusbrasil*.

Murmis, M. (1998). El agro argentino: algunos problemas para su análisis. En N. Giarracca y S. Cloquell (Eds.), *Las agriculturas del MERCOSUR: el papel de los actores sociales* (1a. ed, pp. 205–248). Buenos Aires: Editorial La Colmena : CLACSO.

Murmis, M., y Murmis, M. R. (2012). El caso de Argentina. En FAO, F. Soto Baquero y S. Gómez (Eds.), *Dinámicas del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe concentración y extranjerización.* (pp. 15–58). FAO. Recuperado a partir de http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3202033

Murphy, S., Burch, D., y Clapp, J. (2012). Cereal secrets. *The world's largest grain traders and global agriculture, Oxfam Research Reports*. Recuperado a partir de http://www.exercicescorriges.com/i_254969.pdf

Murray, G. (1994). The Second "Equity Gap": Exit Problems for Seed and Early Stage Venture Capitalists and Their Investee Companies. *International Small Business Journal*, *12*(4), 59–76. https://doi.org/10.1177/0266242694124004

Murray, R. J. (2009, marzo). The founder's vision y its influence on the outcomes of high tech start-up companies.

Muzlera, J. (2010). Los contratistas de servicios agropecuarios. Historias productivas y estrategias de capitalización. Presentado en VIII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural, Porto de Gallinas-Brasil. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/download/31081065/GT10-Jose-Muzlera.pdf

Muzlera, J. (2016). Tipos de productores y uso de la tierra en Balcarce y 25 de Mayo (2010-2015). Tras la herencia de los mega pools. *Revista Pilquen. Sección Agronomía*, *15*(1), 11–28. Recuperado a partir de http://www.curza.net/revistapilquen/index.php/Agro/article/view/141

Nanda, R., Samila, S., y Sorenson, O. (2017). The Persistent Effect of Initial Success: Evidence from Venture Capital. Recuperado a partir de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2900862

Nasdaq. (2017). Vocabulario Bolsa. La Semana del Nasdaq. Recuperado a partir de https://nasdaq.wordpress.com/vocabulario-bolsa/

Nava, O. G. (2003). *Documento 16: Políticas de financiamiento de la producción agropecuaria en Argentina* (Estudio 1.EG.33.7 No. Documento 16). Buenos Aires: Solicitado por Ministerio de Economía de la Nación, Secretaría de Política Económica, Unidad de Preinversión (UNPRE), Programa Multisectorial de Preinversión II, Préstamo BID 925 OC-AR / Coordinación general: Oficina de la CEPAL-ONU en Buenos Aires. Recuperado a partir de http://repiica.iica.int/docs/B0058e/B0058e.pdf

Nesheim, J. L. (2000). *High tech start-up: the complete handbook for creating successful new high tech companies* (Rev. and updated). New York: Free Press.

Nichols, J., y Ordoñez, H. (2003). *Agronegocios, escenarios turbulentos, economías emergentes, Argentina. Caso Los Grobo* (p. 34). Universidad de Buenos Aires / Texas A y M University. Recuperado a partir de http://www.losgrobo.com.ar/comunicados/descargas/Casos/CasoLosGrobo_TEXAS_Esp.pdf

Notícias Agrícolas. (2016, mayo 6). Em Roraima, safra de soja de 2016 supera em 40% ano anterior e garante lucro de R$ 90 milhões de reais. *noticiasagricolas.com.br*. Recuperado a partir de http://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/soja/178871-em-roraima-safra-de-soja-de-2016-supera-em-40-ano-anterior-e-garante-lucro-de-r-90-milhoes-de-reais.html#.WCyiatLhDIU

Novick. (2000). La transformación de la organización del trabajo. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1. ed, pp. 123–147). México: Colegio de México : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales : Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.

Novick, M. (1991). Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical. *Estudios del Trabajo*, *1*.

Nunes, E. P., da Costa Côrtes, S., Bivar, W. S. B., Fortes, L. P. S., Simões, P. C. M., Tai, D. W., … Gadelha, P. (2006). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. *Censo Agropecuário*. Recuperado a partir de http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf

O Globo, R. (2010, septiembre 6). Argentino Los Grobo amplia negócios com foco no Brasil. *O Globo/Reuters/Brasil Online*. Recuperado a partir de https://oglobo.globo.com/politica/argentino-los-grobo-amplia-negocios-com-foco-no-brasil-2996429#ixzz4l8YgbIP2

Obschatko, E. S. (1985). *Los hitos tecnológicos en la agricultura pampeana* (Serie PROAGRO No. 5). La Haya, Países Bajos: Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (INSAR).

Ocampo, J. A. (2009). Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina. *Revista CEPAL*, *97*, 9–32. Recuperado a partir de http://repositorio.cepal.org/handle/11362/11269

O'Connor, E. (2013). China, Brazil and Argentina: Agricultural Trade and Development. *American Journal of Chinese Studies*, *20*(2). Recuperado a partir de http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/CIENCIA_ECON-MICA_Y_JUICIOS_DE_VALOR.pdf

OMC. (2016). Presentación oficial de la OMC. *Sitio oficial de la Organización Mundial del Comercio*.

Ominami, C. (1987). *El Tercer Mundo en la Crisis: Las Transformaciones Recientes de Las Relaciones Norte-Sur*. Grupo Editorial Latinoamericano.

Ondei, V. (2015, noviembre). Arrumando a casa. *Dinheiro Rural*, pp. 48–50.

Pacheco, A. P. (2015, mayo 28). Grupo El Tejar deve ser investigado por operações ilegais de compra de terras em Mato Grosso. *Centro-Oeste Popular Online*.

Persoglia, S. (2005, agosto 1). La banda de los mosquitos. *Clarín*. Recuperado a partir de http://edant.clarin.com/suplementos/rural/2005/01/08/r-00811.htm

Orléan, A. (1999). *Le pouvoir de la finance*. Paris: Jacob.

Otero, G. (2012). The neoliberal food regime in Latin America: state, agribusiness transnational corporations and biotechnology. *Canadian Journal of Development Studies/Revue Canadienne D'études Du Développement*, *33*(3), 282–294. https://doi.org/10.1080/02255189.2012.711747

Otero, G. (2013). El régimen alimentario neoliberal y su crisis: Estado, agroempresas multinacionales y biotecnología. *Antipoda*, *17*, 49–78. https://doi.org/10.7440/antipoda17.2013.04

Otero, G., Pechlaner, G., Liberman, G., y Gürcan, E. (2015). The neoliberal diet and inequality in the United States. *Social Science y Medicine*, *142*, 47–55. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.08.005

Oyhantçabal, G., y Narbondo, I. (2011). *Radiografía del agronegocio sojero. Descripción de los principales actores y de los impactos socio-económicos en Uruguay*. Montevideo, Uruguay: REDES-AT/Uruguay Sustentable. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/download/4796930/Radiograf_a_del_Agronegocio_Sojero_2011_Versi_n_actualizada_y_ampliada.pdf

Pabis, J. L. (2015). Acorrentando Gúlliver: a atuação dos BRICS nas negociações sobre agricultura da Rodada Doha da OMC. *Anuario mexicano de derecho internacional*, *15*(1), 659–699. Recuperado a partir de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1870465415000185

Página oficial del Grupo Los Grobo. (2015, mayo 8). Grupo Los Grobo y Novagro se integran para potenciar la provisión de servicios en la zona. Recuperado a partir de http://www.losgrobo.com.ar/novedades/635-grupo-los-grobo-y-novagro-se-integran-para-

potenciar-la-provision-de-servicios-en-la-zona.html

Página oficial del Grupo Los Grobo. (2017a). De Sudamérica hacia el mundo. Recuperado 25 de mayo de 2017, a partir de http://losgrobo.com/es/a-global-company/from-south-america-to-the-world.html

Página oficial del Grupo Los Grobo. (2017b). Investors relation. Recuperado 25 de mayo de 2017, a partir de http://www.losgrobo.com/investors-relation.html

Página oficial del Grupo Los Grobo. (2017c). Producción agrícola. Recuperado 25 de mayo de 2017, a partir de http://www.losgrobo.com/es/index.php?option=com_content&view=article&id=229&Itemid=410

Página oficial del Grupo Los Grobo. (2017d). Servicios. Recuperado 25 de mayo de 2017, a partir de http://www.losgrobo.com/es/services.html

Palley, T. I. (2013). Financialization: What It Is and Why It Matters. En *Financialization: The Economics of Finance Capital Domination* (pp. 17–40). Londres: Palgrave Macmillan UK. Recuperado a partir de http://dx.doi.org/10.1057/9781137265821_2

Panigo, D. T., y Chena, P. I. (2012). Regulationist Macro-Models for Developing Countries. An Application to the Argentine New Development Pattern. *Revue de la régulation*, *11*. Recuperado a partir de https://regulation.revues.org/9705

Panitch, L., Leys, C., Albo, G., y Coates, D. (2001). Socialist Register 2001 Preface. En *Socialist Register 2001: Working Classes, Global Realities* (Vol. 37, pp. vii–xi). Merlin Press.

Pardi, T. (2005). Where Did It Go Wrong?: Hybridization and Crisis of Toyota Motor Manufacturing UK, 1989-2001. *International Sociology*, *20*(1), 93–118. https://doi.org/10.1177/0268580905049913

Paredes, R., Sánchez, J. M., y Fernández, A. (1995). Privatización y regulación en Latinoamérica. *Revista de Análisis Económico*, *10*(2), 1–20. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/profile/Jose_Sanchez42/publication/237703183_Privatizacin_y_Regulacin_en_Latinoamrica/links/02e7e53488fd060eae000000.pdf

Pechlaner, G., y Otero, G. (2008). The Third Food Regime: Neoliberal Globalism and Agricultural Biotechnology in North America. *Sociologia Ruralis*, *48*(4), 351–371. https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2008.00469.x

Pechlaner, G., y Otero, G. (2010). The Neoliberal Food Regime: Neoregulation and the New Division of Labor in North America: The Neoliberal Food Regime. *Rural Sociology*, *75*(2), 179–208. https://doi.org/10.1111/j.1549-0831.2009.00006.x

Peck, J., y Tickell, A. (2002). Neoliberalizing space. *Antipode*, *34*(3), 380–404. Recuperado a

partir de http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8330.00247/abstract

Peine, E. K. (2013). Trading on Pork and Beans: Agribusiness and the Construction of the Brazil-China-Soy-Pork Commodity Complex. En H. S. James, (Ed.), *The Ethics and Economics of Agrifood Competition* (Vol. 20, pp. 193–210). Dordrecht: Springer Netherlands. Recuperado a partir de http://link.springer.com/10.1007/978-94-007-6274-9

Pengue, W. A. (2004). Producción agroexportadora e (in) seguridad alimentaria: El caso de la soja en Argentina. *Revibec: revista iberoamericana de economía ecológica*, *1*, 46–55. Recuperado a partir de http://www.raco.cat/index.php/Revibec/article/viewArticle/38280/0

Peters, P. E. (2013). Land appropriation, surplus people and a battle over visions of agrarian futures in Africa. *Journal of Peasant Studies*, *40*(3), 537–562. https://doi.org/10.1080/03066150.2013.803070

Pierrakis, Y. (2010). *Venture capital: now and after the Dotcom crash*. Nesta. Recuperado a partir de http://eprints.kingston.ac.uk/29128/

Pierri, J. (2004). *El sector externo y la producción de soja en Argentina 1960/2001* (Documentos del CIEA No. 2) (pp. 61–84). Buenos Aires, Argentina: Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios, IIHES, FCE/UBA. Recuperado a partir de http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/Indice%20alfabetico/archivos/El%20sector%20externo%20y%20la%20producci%F3n%20de%20soja%20en%20Argentina,%201960-2001..pdf

Pierri, J. (2006). El boom de la soja. Un retorno al pasado.pdf. *Realidad Económica*, (219), 53–65.

Piñeiro, M., y Trigo, E. (1983). *Cambio técnico en el agro latinoamericano: situación y perspectivas en la década de 1980*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Piñeiro, M., y Villarreal, F. (2005). Modernización de la Agricultura y Nuevos Actores Sociales.pdf. *Ciencia Hoy*, *15*(87), 32–36.

Plihon, D. (2009). *Le nouveau capitalisme* (3era ed.). París: La Découverte.

Polanyi, K. (2010). *La gran transformación. Crítica al liberalismo económico*. (J. Várela y F. Álvarez-Uría, Trads.). Madrid: La Piqueta/Endymion/Quipu. (Trabajo original publicado en 1944).

Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction* (1st Free Press ed). New York: Free Press.

Portes, A., Castells, M., y Benton, L. A. (Eds.). (1991). *The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries*. Baltimore/Londres: The Johns Hopkins University Press.

Preda, G. (2000). ¿Productores accidentales o empresarios flexibles?". *Realidad Económica*, *172*, 139–156.

Preqin. (2015). *2015 Preqin Global Private Equity y Venture Capital Report*. Recuperado a partir de www.preqin.com/item/2015-preqin-global-private-equity-and-venture-capital-report/1/10599

Presidência da República. (2010). Plano Brasil 2022. Secretaría de Assuntos Estratégicos, Brasilia.

Pritchard, B. (2009). The long hangover from the second food regime: a world-historical interpretation of the collapse of the WTO Doha Round. *Agriculture and Human Values*, *26*(4), 297–307. https://doi.org/10.1007/s10460-009-9216-7

Pucciarelli, A. R. (1986). *El capitalismo agrario pampeano 1880-1930* (Hyspamérica). Buenos Aires.

Raynolds, L. T., Myhre, D., McMichael, P., Carro-Figueroa, V., y Buttel, F. H. (1993). The "new" internationalization of agriculture: A reformulation. *World Development*, *21*(7), 1101–1121. https://doi.org/10.1016/0305-750X(93)90002-Q

Reardon, T., Timmer, C. P., Barrett, C. B., y Berdegue, J. (2003). The Rise of Supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics*, *85*(5), 1140–1146. https://doi.org/10.1111/j.0092-5853.2003.00520.x

Reboratti, C. (2008). *La expansión de la soja en el norte de la argentina: impactos ambientales y sociales*. FAUBA. Recuperado a partir de http://www.observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Procesosambientales/Impactoambiental/16.pdf

Reboratti, C. (2010). Un mar de soja: la nueva agricultura en Argentina y sus consecuencias. *Revista de Geografía Norte Grande*, (45), 63–76. Recuperado a partir de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34022010000100005

Reca, L. G., Lema, D., y Flood, C. (2010). *El crecimiento de la agricultura argentina. Medio siglo de logros y desafíos LEMA, DANIEL; FLOOD, CARLOS.* Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Repetto, F. (2003). *Autoridad social en Argentina aspectos político-institucionales que dificultan su construcción*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y Caribe, División de Desarrollo Social.

Requier-Desjardins, D., Guibert, M., y Bühler, È. A. (2014). La diversité des formes d'agricultures d'entreprise au prisme des réalités latino-américaines. *Économie rurale*, *344*, 45–60.

Revelli, E. N. (2016). *Análisis legal e impositivo del fideicomiso agropecuario* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo XXI, Río Cuarto. Recuperado a partir de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/10867

Revista Noticias. (2015, octubre 19). Cristina Pérez: "Gustavo es el Steve Jobs de la agronomía". Recuperado a partir de http://noticias.perfil.com/2015/10/19/cristina-perez-gustavo-es-el-

steve-jobs-de-la-agronomia/00_cristina-perez/

Ribot, J. C., y Peluso, N. L. (2003). A Theory of Access. *Rural Sociology*, *68*(2), 153–181. https://doi.org/10.1111/j.1549-0831.2003.tb00133.x

Rivas, A. I., y del Valle Rodríguez, A. (2009). El cultivo de la soja en el Norte Grande Argentino: proceso de crecimiento espacial y productivo. *12º Encuentro de Geógrafos de América Latina "Caminando en una América Latina en transformación*. Recuperado a partir de http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Geografiasocioeconomica/Geografiaagricola/42.pdf

Robinson, W. I. (2008). *Latin America and global capitalism: a critical globalization perspective*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Robinson, W. I. (2012). Capitalist Globalization as World-Historic Context: A Response. *Critical Sociology*, *38*(3), 405–415. https://doi.org/10.1177/0896920511434273

Robinson, W. I. (2015). The transnational state and the BRICS: a global capitalism perspective. *Third World Quarterly*, *36*(1), 1–21. https://doi.org/10.1080/01436597.2015.976012

Rodríguez, J., y Seain, C. (2007). El sector agropecuario argentino, 1990-2005: del crecimiento con crisis a la exteriorización de la renta. En V. Basualdo, K. Forcinito, J. L. Rodríguez, C. Seain, y S. Sztulwark (Eds.), *Transformaciones recientes en la economía argentina: tendencias y perspectivas* (pp. 57–67). Buenos Aires : Los Polvorines: Prometeo Libros ; Universidad Nacional de General Sarmiento.

Russi, L. (2013). *Hungry capital: the financialization of food*. Winchester, UK; Washington, USA: Zero Books.

SAGPyA. (1996, marzo 25). Resolución 167. Secretaría de agricultura, pesca y alimentación.

Salerno, M. S. (1992). Modèle japonais, travail brésilien. En H. Hirata (Ed.), *Autour du modèle japonais: automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail* (Vol. L'Harmattan, pp. 305–328).

Salizzi, E. (2011). Expansión del cultivo de la soja, pampeanización productiva y movimientos socio-territoriales: la experiencia del MOCASE. Presentado en IX Jornadas de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado a partir de http://cdsa.aacademica.org/000-034/660.pdf

Sánchez, G. (2011). *Patagonia perdida: la lucha por la tierra en el fin del mundo*. Ciudad de Buenos Aires: Marea Editorial.

Santos, M. (2009). *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção* (4. ed., 5. reimpr.). São Paulo, SP: Edusp, Ed. da Univ. de São Paulo.

Sapir, J. (2009, septiembre 15). Un an après…. *Lafautearousseau, Quotidien royaliste sur le net*.

Recuperado a partir de http://lafautearousseau.hautetfort.com/media/02/02/850171595.pdf

Sassen, S. (1988). *The Mobility of Labor and Capital. A Study in International Investment and Labor Flow*. Cambridge University Press.

Sassen, S. (2010). A Savage Sorting of Winners and Losers: Contemporary Versions of Primitive Accumulation. *Globalizations*, *7*(1–2), 23–50. https://doi.org/10.1080/14747731003593091

Sauer, S. (2010). *Terra e modernidade: a reinvenção do campo brasileiro*. São Paulo: Expressão Popular.

Sauer, S., y Leite, S. P. (2011). Dinâmica fundiária e apropriação de terra por estrangeiros no Brasil Agrarian structure, foreign land ownership, and land price in Brazil. En *International Conference on Global Land Grabbing, Sussex*. Recuperado a partir de http://mstemdados.org/sites/default/files/Din%C3%A2mica%20fundi%C3%A1ria%20e%20apropria%C3%A7%C3%A3o%20de%20terra%20por%20estrangeiros%20no%20Brasil%20-%20S%C3%A9rgio%20Sauer%20e%20S%C3%A9rgio%20Pereira%20Leite%20-%202011.pdf

Sauer, S., y Pereira Leite, S. (2012). Agrarian structure, foreign investment in land, and land prices in Brazil. *The Journal of Peasant Studies*, *39*(3–4), 873–898. https://doi.org/10.1080/03066150.2012.686492

SBA. (2017). Venture Capital [U.S. Small Business Administration]. Recuperado 7 de enero de 2017, a partir de www.sba.gov/starting-business/finance-your-business/venture-capital/venture-capital#About%20Venture%20Capital

Scheer, R. (2010). *The great American stick-up: how Reagan Republicans and Clinton Democrats enriched Wall street while mugging main Street*. New York: Nation Books.

Schmidt, M. (2014). (Des) ordenamientos territoriales salteños. Una aproximación al contexto previo al Ordenamiento Territorial de Bosques Nativos en la provincia de Salta. *Mundo agrario*, *15*(28). Recuperado a partir de http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/index.php/mundoagrario/article/view/5013

Schneider, M. (2011). *Feeding China's Pigs: Implications for the Environment, China's Smallholder Farmers and Food Security*. Institute for Agriculture and Trade Policy.

Schneider, M. (2014). Developing the meat grab. *The Journal of Peasant Studies*, *41*(4), 613–633. https://doi.org/10.1080/03066150.2014.918959

Schneider, M. (2016). Dragon Head Enterprises and the State of Agribusiness in China: Dragon Head Enterprises and Agribusiness in China. *Journal of Agrarian Change*, 1–19. https://doi.org/10.1111/joac.12151

Schoenstattianos en red. (2017). Sitio del grupo Schoenstatt. Recuperado a partir de http://www.schoenstatt.org/es/vida/2015/04/un-encuentro-con-el-padre-esteban-uriburu/

Schorr, M. (2012). La desindustrialización como eje del proyecto refundacional de la economía y la sociedad en Argentina, 1976-1983. *Am. Lat. Hist. Econ.*, *19*(3), 31–56. Recuperado a partir de http://scielo.unam.mx/pdf/alhe/v19n3/v19n3a2.pdf

Schvartz, F. M. (2009). El mercado regional de capitales como generador de riqueza: el fideicomiso público municipal y el fondo de inversión directa agrícola. *Actualidad Económica*, *Año XIX*(68), 27–34. Recuperado a partir de http://ief.eco.unc.edu.ar/files/publicaciones/actualidad/2009_n68/02_Schvartz_mercadoregionalcapitales.pdf

SEIU. (2007). *Behind the buyouts: inside the world of private equity*. Service Employees International Union.

Serfati, C. (2001). *Le déséquilibre de la terreur la mondialisation armée*. París: La Discorde.

Sevares, J. (2008). Nueva vulnerabilidad financiera-comercial. La especulación en el mercado de commodities. *Realidad Económica*, *240*, 17–28.

Shanmugan, V. P., y Armah, P. W. (2017). Impact of US Financial Market Deregulation on Commodity Derivatives Market: An Overview. Recuperado a partir de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2975264

Sharma, S., y Suppan, S. (2011). Commodity market deregulation and food prices. Presentado en UNCTAD public symposium, United Nations conference on Trade and Development.

Sierra Romera, I. (2014, junio 11). *Los mercados de futuros y su impacto sobre la seguridad alimentaria*. Universitat Pompeu Frabra, Barcelona. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/download/36351716/TFG_-_Ivan_Sierra.pdf

Silva, E. B. (1994). Brazilian fordism in historical perspective. *Actes du Gerpisa, Université D'Évry*, (11). Recuperado a partir de http://gerpisa.org/ancien-gerpisa/actes/11/11-6.pdf

Singh, K. (2008). *Taking It Private. The global consequences of private equity* (No. Briefing 37). The Corner House. Recuperado a partir de http://www.thecornerhouse.org.uk/sites/thecornerhouse.org.uk/files/37privateequity.pdf

Slipak, A. M. (2015). Argentina y el debate sobre el modelo productivo: la encrucijada de la reprimarización y las nuevas formas de dependencia. En *El Desarrollo en cuestión. Actores, disputas y modelos de desarrollo en la Argentina Contemporánea*. Los Polvorines, Argentina. Universidad Nacional de General Sarmiento: Ediciones UNGS. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/download/44600817/Slipak_-_Cap_Libro_UNGS_2015.pdf

Sosa Arencibia, M. (2012). Las empresas translatinas y sus efectos en el desarrollo de la región. *De la Economía Internacional, Centro de Investigaciones de Economía Internacional*, *2*. Recuperado a partir de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Cuba/ciei-

uh/20131031095424/Empresastranslatinas.pdf

Sosa Varrotti, A. P. (2015). Las megaempresas en las redes de producción del agronegocio argentino. Un análisis estructural. *Revista Teoria e Cultura, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de Juiz de Fora*, *10*(2), 45–59.

Stanley, L. (2010). *La inserción de América Latina en las Cadenas Globales de Valor: impactos en el comercio, la inversión extranjera directa y el dualismo estructural. La cadena de valor alimenticia en los países de América del Sur* (Documentos de Trabajo No. 5). Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). Recuperado a partir de http://www.redsudamericana.org/sites/default/files/doc/DT52010_CGV%20Alimentos_Stanley.pdf

Storey, D. J. (1994). The role of legal status in influencing bank financing and new firm growth. *Applied Economics*, *26*(2), 129–136. https://doi.org/10.1080/00036849400000068

Stratta, J. E. (1999). Administración del riesgo: seguros para el sector agrícola en Argentina. Departamento de Capacitación y Desarrollo de Mercados, Bolsa de Comercio de Rosario.

Sull, D. N. (2005). No Exit: The Failure of Bottom-up Strategic Processes and the Role of Top-down Disinvestment. En J. L. Bower y C. G. Gilbert (Eds.), *From resource allocation to strategy* (pp. 155–175). Oxford: Oxford University Press.

Svampa, M., y Viale, E. (2014). *Maldesarrollo: la Argentina del extractivismo y el despojo* (Primera edición). Buenos Aires: Katz.

Tauber, F. (1996). *Saladillo. Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo*. Buenos Aires: Municipalidad de Saladillo / Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires / Foro Intermunicipal de Promoción del Empleo.

Teubal, M. (2005). Reflexiones sobre la deuda externa. *Argumentos. Revista de crítica social*, (5), 1–6. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3992149.pdf

Teubal, M. (2006). Expansión del modelo sojero en la Argentina. *Realidad económica*, *220*, 71–96. Recuperado a partir de http://ecaths1.s3.amazonaws.com/geografiaeconomicaysocialdeargentina/1249353701.expansi%C3%B3n%20del%20modelo%20sojero%20en%20la%20argentina.pdf

Teubal, M., Reveles, I. L. A., Lindenboim, J., Giarracca, N., Gomez, M., Díaz, P., … Trombetta, M. (2008). Informe de Coyuntura Laboral. *Lavboratorio*, *10*(22), 5–7. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/profile/Irma-Lorena_Acosta-Reveles/publication/23543339_Capitalismo_agrario_y_sojizacin_en_la_pampa_agentina._Las_razones_del_desalojo_laboralAgrarian_capitalism_and_soybean_production_in_the_pampeana_region_of_Argentina._Reasons_of_eviction_of_labo/links/013d62dde6e94280699b919a.pdf

Teubal, M., y Rodríguez, J. L. (2002). *Agro y alimentos en la globalización: una perspectiva crítica* (1. ed). Buenos Aires: Editorial La Colmena.

The Economist. (2004, noviembre 25). The new kings of capitalism. *The Economist*. Recuperado a partir de http://www.economist.com/node/3398496

Therborn, G. (2003). La crisis y el futuro del capitalismo. En E. Sader y P. Gentili (Eds.), *La trama del neoliberalismo. Mercado, crisis y exclusión social* (2da ed., pp. 19–25). Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Thévenot, L. (1996). Justification et compromis. *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, 789–794. Recuperado a partir de http://gspm.ehess.fr/docannexe.php?id=546

Thévenot, L. (2001). Les justifications du service public peuvent-elles contenir le marché ? En A. Lyon-Caen y V. Champeil-Desplat (Eds.), *Services publics et droits fondamentaux dans la construction européenne* (pp. 127–143). París: Dalloz. Recuperado a partir de http://gspm.ehess.fr/docannexe.php?id=540

Thilakasiri, S. (2011). *Risky business: intermediary lending and development finance.* Oxfam GB.

Tort, M. I. (1983). *Los contratistas de maquinaria agrícola: una modalidad de organización económica del trabajo agrícola en la Pampa Húmeda* (Documentos de Trabajo No. 11). Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET).

Tort, M. I., y Forni, F. H. (1991). *De chacareros a "farmers contratistas"* (Documentos de Trabajo No. 25) (pp. 1–38). Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-CONICET).

Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, *61*(4), 674. https://doi.org/10.2307/2096399

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.

Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

VCP. (2016). Sitio oficial de Victoria Capital Partners [Sitio oficial de Victoria Capital Partners]. Recuperado 28 de diciembre de 2016, a partir de

Veki, K. (2017). *Financing of Start-up Company and Private Equity Investor: Do I Need To Sell My Soul For The Money?* (Tesis de maestría en management industrial). Oulu University of applied science. Recuperado a partir de https://www.theseus.fi/handle/10024/126397

Vermeulen, S., y Cotula, L. (2010). Over the heads of local people: consultation, consent, and recompense in large-scale land deals for biofuels projects in Africa. *Journal of Peasant Studies*,

37(4), 899–916. https://doi.org/10.1080/03066150.2010.512463

Vida Silvestre Argentina. (2016). ¿Qué es la Ley de Bosques? Recuperado 15 de diciembre de 2016, a partir de http://www.vidasilvestre.org.ar/nuestro_trabajo/legislacion_ambiental22/bosques/nos_plantamos_por_los_bosques/_que_es_la_ley_de_bosques_/index.cfm

Vidal, M. (2003). *Video institucional de El Tejar*. Recuperado a partir de https://www.youtube.com/watch?v=BCzLNLEjkO0

Villulla, J. M., y Amarilla, C. (2011). *Los contratistas de maquinaria agrícola: ¿una clase social?* (Documentos del CIEA No. 7) (pp. 105–112). Buenos Aires: Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios, IIHES, FCE/UBA.

Viola, H. (2016). *República popular de china. Porotos de soja*. Beijing: Consejería agroindustrial, Embajada de Argentina en la República Popular China / Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación.

Visser, O., y Spoor, M. (2011). Land grabbing in post-Soviet Eurasia: the world's largest agricultural land reserves at stake. *Journal of Peasant Studies*, *38*(2), 299–323. https://doi.org/10.1080/03066150.2011.559010

Wallerstein, I. (1983). *Historical capitalism*. Londres: Verso.

Wang, S., y Zhou, H. (2004). Staged financing in venture capital: moral hazard and risks. *Journal of Corporate Finance*, *10*(1), 131–155. https://doi.org/10.1016/S0929-1199(02)00045-7

Webb, E. J. (Ed.). (1973). *Unobtrusive measures: nonreactive research in the social sciences* (9. printing). Chicago: Rand McNally.

Webb, R. I. (2016). Recent Advances in the Literature: Asia-Pacific Derivative Markets. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, *45*(1), 34–47. https://doi.org/10.1111/ajfs.12122

Wesz Junior, V. J. (2014). *O mercado da soja e as relações de troca entre produtores rurais e empresas no Sudeste de Mato Grosso (Brasil)*. Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/download/34425191/Wesz_Jr_Tese_2014.pdf

White, B., Borras Jr., S. M. J., Hall, R., Scoones, I., y Wolford, W. (2013). *The new enclosures: perspectives on corporate land deals*.

Wilkinson, J. (1997). A new paradigm for economic analysis? *Economy and Society*, *26*(3), 305–339. https://doi.org/10.1080/03085149700000017

Wilkinson, J., Reydon, B., y Di Sabbato, A. (2012). El caso de Brasil. En FAO, F. Soto Baquero y S. Gómez (Eds.), *Dinámicas del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe concentración y extranjerización.* (pp. 105–144). FAO. Recuperado a partir de

http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3202033

Williams, K. (2000). From shareholder value to present-day capitalism. *Economy and Society*, *29*(1), 1–12. https://doi.org/10.1080/030851400360532

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, *22*(2), 233–261. https://doi.org/10.1086/466942

Willumsen, M. J. F., y Cruz, R. (1990). O impacto das exportaçoes sobre a distribuiçao de renda no Brasil. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, *20*(3), 557–579.

Wolford, W. (2016). The Casa and the Causa: Institutional Histories and Cultural Politics in Brazilian Land Reform. *Latin American Research Review*, *51*(4), 24–42. https://doi.org/10.1353/lar.2016.0047

Wolford, W., Borras, S. M., Hall, R., Scoones, I., y White, B. (Eds.). (2013a). *Governing Global Land Deals: the Role of the State in the Rush for Land*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley Blackwell.

Wolford, W., Borras, S. M., Hall, R., Scoones, I., y White, B. (2013b). Introduction. En *Governing Global Land Deals: the Role of the State in the Rush for Land*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley Blackwell.

Yoguel, G., Milesi, D., y Novick, M. (2003). *Entorno productivo y ventajas competitivas: el caso de una trama siderúrgica* (Colección investigación, Serie Informes de Investigación No. 15). UNGS.

Zalazar, I. A. (s. f.). La formación de líderes en la gestión pública. *(en preparación)*.

Zalazar, I. A., y Sosa Varrotti, A. P. (s/f). Transformación de las técnicas de manejo del personal en las empresas del siglo XXI: coaching ontológico, PNL, inteligencia emocional. *(en preparación)*.

Zak, M. R., Cabido, M., Cáceres, D., y Díaz, S. (2008). What Drives Accelerated Land Cover Change in Central Argentina? Synergistic Consequences of Climatic, Socioeconomic, and Technological Factors. *Environmental Management*, *42*(2), 181–189. https://doi.org/10.1007/s00267-008-9101-y

Zarifian, P. (1996). *Travail et communication: essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle* (1era ed.). Paris: Presses universitaires de France.

Zarrilli, A. (2010). ¿Una agriculturización insotenible? La provincia del Chaco, Argentina (1980-2008). *Historia agraria: Revista de agricultura e historia rural*, (51), 143–176. Recuperado a partir de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3265223.pdf

Zeberio, B. (1993). La situación de los chacareros arrendatarios. En R. Mandrini y A. Reguera (Eds.), *Huellas en la tierra: indios, agricultores y hacendados en la pampa bonaerense* (1. ed). Tandil: Instituto de Estudios Histórico Sociales.

Entrevistas citadas

Entrevistas realizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (abril de 2013 y agosto de 2014).

Entrevistas realizadas en Carlos Casares, provincia de Buenos Aires, Argentina (junio de 2013).

Entrevistas realizadas en Chivilcoy, provincia de Buenos Aires, Argentina (julio de 2013).

Entrevistas realizadas en Saladillo, provincia de Buenos Aires, Argentina (julio de 2014).

Entrevistas realizadas en San Pablo, Brasil (noviembre de 2014 y noviembre de 2015).

Entrevista realizada en Cuiabá, Mato Grosso, Brasil (diciembre de 2015).

Entrevistas realizadas en Primavera do Leste, Mato Grosso, Brasil (diciembre de 2015).

Entrevistas realizadas en Canarana, Mato Grosso, Brasil (diciembre de 2015).

Andrea Patricia SOSA

LE ROLE DES MEGA-ENTREPRISES AGRICOLES DANS LA FINANCIARISATION DU REGIME ALIMENTAIRE GLOBAL.

Les cas du Grupo Los Grobo et d'El Tejar en Argentine et au Brésil

(1996-2015)

Thèse en cotutelle

Doctorat en Études Rurales, École Doctorale « Temps, Espaces, Sociétés »

Université de Toulouse 2 - Jean Jaurès

Directeur : Bernard Charlery de la Masselière

Co-directrice : Martine Guibert

En cotutelle avec

Doctorado en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales

Universidad de Buenos Aires

Directrice : Carla Sylvina Gras

2017

Résumé

Dans cette thèse, j'étudie le rôle des méga-entreprises agricoles d'origine argentine dans le processus de financiarisation de l'agriculture qui caractérise la période de transition qui s'ouvre à partir de la fin du deuxième régime alimentaire, dans les années 1970. L'analyse porte sur les pratiques de ces acteurs, élément implicite dans la bibliographie mais qui n'a toujours pas reçu le traitement qu'il mérite. Or, les pratiques de ces entreprises sont centrales si l'on veut comprendre la financiarisation du secteur agricole régional 1) puisqu'elles véhiculent les capitaux financiers nationaux et internationaux dans la production agricole et 2) parce qu'elles adoptent des comportements financiarisés qui transforment l'organisation du travail et de la production. J'appelle ces deux dimensions, respectivement, financiarisation directe et financiarisation inverse. Toutes deux ont des conséquences sur les dynamiques de changement agraire qui reflètent – et à leur tour contribuent à modeler – les logiques de l'expansion financière dans le secteur agricole. Dans ce cadre, j'analyse les effets de ces deux facettes de la financiarisation dans les processus de concentration de la terre et de la production, ainsi que dans la spécialisation et la fragmentation du travail. Enfin, je rends compte des transformations dans l'organisation productive que ces entreprises introduisent et/ou diffusent lors de leur expansion transfrontière – d'ailleurs poussée par des capitaux financiers – et les implications de ces dynamiques d'accumulation pour la question agraire du XXIème siècle.

Cette thèse montre la centralité, dans ces processus, du dénommé « modèle en réseau », déployé par les méga-entreprises étudiées. En Argentine ce dispositif a permis, d'une part, de donner de la flexibilité au processus productif et, d'autre part, d'apporter une légitimité aux formes d'accumulation qui combinent des logiques productives et financières. Par ailleurs, il est un modèle d'affaires attirant pour des capitaux financiers nationaux et internationaux, qui ont facilité l'expansion trans-latine des méga-entreprises qui le mettent en place. Le « modèle en réseau » approfondit des processus de concentration par le haut (de la terre et du capital) et de fragmentation par le bas (du travail) à travers des mécanismes renouvelés qui combinent dépossession et productivité.

S'agissant d'une version résumée de la thèse originale, écrite en espagnol, ce document présente le développement du problème de recherche et la méthodologie dans l'introduction et, à la fin, la conclusion de l'étude. Entre l'une et l'autre, j'offre au lecteur le contenu des chapitres (dans la première partie) et les résultats préliminaires (dans la deuxième partie) afin de montrer le chemin parcouru.

INTRODUCTION
PARTIE 1 LE DECLIN DU FORDISME-KEYNESIANISME ET TRANSITION VERS UN NOUVEAU REGIME ALIMENTAIRE GLOBAL
CHAPITRE 1. LES ANNEES 1970 COMME POINT D'INFLEXION DE L'ECONOMIE MONDIALE : EXPANSION FINANCIERE ET SES CONSEQUENCES SUR L'AGRICULTURE **1. i. L'effondrement du fordisme-keynésianisme et expansion financière** **1. ii. Mécanismes financiarisés d'accumulation par dépossession** **1. iii. L'expansion financière dans le secteur agricole** **1. iv. L'accaparement de terres et de la production**
CHAPITRE 2. LE REGIME ALIMENTAIRE GLOBAL ET LA QUESTION AGRAIRE DU XXIEME SIECLE : L'IMPORTANCE DE L'ETUDE DES PRATIQUES ENTREPRENEURIALES **2. i. Sur la transition vers un troisième régime alimentaire** **2. ii. L'apport de l'analyse des pratiques entrepreneuriales à la compréhension de la question agraire du XXIème siècle**
CHAPITRE 3. LE MODE DE REGULATION REGIONAL DANS LE CONTEXTE MONDIAL **3. i. Sur la nécessité d'une vision régionale des pratiques méga-entrepreneuriales** **3. ii. La conformation d'une plateforme régionale de production de *commodities*** **3. iii. Un nouveau marché pour le soja transgénique : le *boom* du soja**
PARTIE 2 LES MEGA-ENTREPRISES EN ACTION. TRAJECTOIRES DE LOS GROBO ET D'EL TEJAR AU NIVEAU NATIONAL ET REGIONAL
CHAPITRE 4. LES MEGA-ENTREPRISES DE PRODUCTION AGRICOLE D'ORIGINE ARGENTINE **4. i. Environnement institutionnel en Argentine : agriculture et finances** **4. ii. L'importance de la sous-traitance dans la consolidation du schéma de la gestion d'actifs de tiers** **4. iii. L'émergence des méga-entreprises et leur place dans la configuration du modèle de l'agrobusiness** **4. vi. Les cas d'étude : Los Grobo et El Tejar. Origine et premiers pas**

CHAPITRE 5. EXPANSION EN ARGENTINE. D'ENTREPRISES FAMILIALES A CORPORATIONS AGRICOLES

5. i. Los Grobo (1996/97-2003/04)

5. i. a) La configuration du schéma de gestion d'actifs de tiers chez Los Grobo

5. i. b) Utopie entrepreneuriale, utopie sociale : la construction discursive du « réseau » comme modèle « gagnant-gagnant »

5. ii. El Tejar (1996/97-2003/04)

5. ii. a) La configuration du schéma de gestion d'actifs de tiers à El Tejar

5. ii. b) L'entreprise-cathédrale, une eutopie sociale : la construction discursive du « réseau » comme une « famille »

CHAPITRE 6. EXPANSION TRANS-LATINE. L'ENTREE ET *L'EXIT DES* INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS DANS LES MEGA-ENTREPRISES ARGENTINES DURANT LEUR EXPERIENCE BRESILIENNE

6. i. Environnement institutionnel au Brésil : agriculture et finances

6. ii. L'expérience brésilienne à succès de Los Grobo (2003/04-2012/13)

6. iii. Des problèmes de « transplant » d'El Tejar au Brésil (2003/04-2012/13)

6. vi. Vers le moment de l'*exit* : un cycle d'accumulation financiarisé touche à sa fin

6. vi. a) Approfondissement de la financiarisation inverse et vente à un « acheteur stratégique » des opérations brésiliennes du Grupo Los Grobo

6. vi. b) Approfondissement de la financiarisation inverse et désinvestissement en Argentine d'El Tejar

CONCLUSIONS

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier ceux qui m'ont offert leur temps, leur énergie et leurs connaissances pour rendre cette thèse possible. D'abord, j'adresse mes remerciements à Martine Guibert et à Bernard Charlery de la Masselière pour leurs conseils méthodologiques, leur patience, et pour m'avoir ouvert les portes de ce monde passionnant des sciences sociales françaises. Un remerciement très spécial à Martine pour sa compagnie et ses enseignements pendant mes premiers travaux de terrain, pour ses observations soigneuses, et pour faire de la France quelque chose de plus proche, et de cette thèse en cotutelle, une réalité. Un autre remerciement amical pour Marie Gisclard, pour ses corrections et ses commentaires enrichissants, pour son soutien de tout point de vue. En Argentine, j'adresse mes remerciements à Carla Gras, ma directrice de thèse à l'Université de Buenos Aires, pour m'avoir appris à construire et réfléchir sur mon objet d'étude sans préjugés, mais aussi pour son accompagnement quotidien et son dévouement sans limite.

Dans les deux pays, je remercie les personnes qui font les institutions qui ont appuyé ma formation dans la recherche. En France, merci au laboratoire LISST/Dynamiques Rurales de l'Université de Toulouse 2 – Jean Jaurès, notamment à sa secrétaire, Dominique Deligny, ainsi qu'à l'École Doctorale TESC, pour le soutien qui, même à distance, a toujours été constant, et que le régime de cotutelle ne pouvait que complexifier. Merci à cette Université de m'avoir accueillie pendant mon séjour doctoral et de son aide pour effectuer mon séjour au Brésil, ainsi que pour participer aux séminaires à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales à Paris. Dans cette dernière institution, j'adresse mes remerciements aux professeurs Ève Chiapello, Antonin Pottier, Sylvain Laurens, Frédéric Lordon et André Orléan de m'avoir ouvert les portes de leurs classes et d'avoir partagé avec moi leur avis sur mon travail.

Je remercie aussi ceux qui, à travers leurs lectures et commentaires, ont enrichi l'analyse et, grâce à leurs critiques, l'on rendue plus solide. Merci au Programa de Estudios Rurales y Globalización (PERyG), dirigé par Carla Gras et Valeria Hernández à l'Universidad de San Martín, pour son constant appui à ma formation académique. À Sergio Pereira Leite, pour m'avoir accueillie au CPDA à l'Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brésil, et aux chercheurs, brésiliens eux aussi, Samuel Frederico et Júlia Bernardes, pour l'aide à la réalisation du travail de terrain dans ce pays. Au GEMDEV, dirigé par Jean-Jacques Gabas à Paris VIII, à Gaëlle Kotbi et au groupe PICAR-T de l'Institut Polytechnique LaSalle Beauvais, à Jennifer Clapp, du Food Issues Group à l'University of Waterloo, à Gerardo Otero, de la Simon Fraser University, merci à tous et à toutes pour partager leurs pensées sur le déroulement de cette thèse et pour élargir ma vision du problème d'étude. Un remerciement très spécial pour Harriet Friedmann pour m'avoir gratifiée de ses cours à la Carleton University, ainsi qu'à Peter Andrée et Cristina Rojas pour leur accompagnement pendant mon séjour dans cette université, qui m'a vu écrire les premiers chapitres de cette thèse. Merci aussi au Robert McNamara Fellowship Program pour faciliter le séjour.

Je voudrais aussi remercier les personnes qui ont partagé leurs expériences pendant mes travaux de terrain à Carlos Casares, Chivilcoy, São Paulo, Cuiabá, Primavera do Leste, Canarana et Buenos Aires. Sans la participation de ceux qui, de manière désintéressée, nous accordent des entretiens, la recherche sociale ne serait pas possible.

Je remercie ma famille pour son soutien dans tout ce que j'entreprends. Merci à mon père pour ses conseils et sa volonté de transformation, pour m'aider à croire que tout est possible ; merci à ma mère, pour son écoute, sa liberté, et pour partager son sens épicurien de l'écriture ; merci à mon frère, pour me faire voir le vert derrière le gris, et pour être là, toujours. Merci à mes amis et amies pour comprendre que cette profession peut être ardue, et pour m'accompagner dans ce processus ; merci pour l'aide et les bons moments.

INTRODUCTION

Cette thèse étudie la transition ouverte avec l'effondrement concomitant du régime alimentaire à la fin des années 1970 et du régime d'accumulation fordiste-keynésien (Friedmann, 1982; Friedmann & McMichael, 1989). Je me focalise sur l'expansion financière déclenchée dans le secteur agricole dans cette période et sur les dynamiques de changement agraire qu'elle a favorisées en termes de concentration de la terre et de la production, et des transformations productives et dans l'organisation du travail. Je me place au niveau des pratiques d'acteurs centraux dans cette expansion financière dans le secteur agricole argentin : les méga-entreprises agricoles d'origine nationale, premières alliées des entreprises multinationales de phytosanitaires et d'exportation.

Au niveau global, l'expansion financière a entraîné une plus grande influence des agents spéculatifs (firmes de *private equity*, *hedge funds*, banques, fonds de pension, fonds souverains, entre autres) dans « l'économie réelle ». L'agriculture est devenue un secteur cible au tournant du XXIème siècle, en raison de l'explosion de la bulle financière provoquée par ce type d'investissements spéculatifs dans les entreprises émergentes (*start-ups*) consacrées aux nouvelles technologies : les célèbres « dot.com » (Clarke, 2015; Honan & Leckart, 2010; Pierrakis, 2010). Ceci est lié au dénommé *boom* des prix des *commodities* agricoles qui intervient entre 2003 et 2008, quand la crise générée par l'explosion d'une nouvelle bulle dans le secteur immobilier attisa l'intérêt des agents financiers pour la production de *commodities* (Masters, 2008) et la spéculation immobilière sur des terres agricoles (Fairbairn, 2014).

C'est-à-dire que, si les acteurs financiers ont toujours été liés au secteur agricole capitaliste – en Argentine, par exemple, la banque agricole a joué un rôle fondamental dans la production depuis la fin du XIXème siècle –, dans la période de transition étudiée ici, le rôle du capital financier s'est profondément modifié, ainsi que son lien avec le capital productif. Dans cette thèse je soutiens que l'étude de l'imbrication de logiques productives et financières est centrale si l'on veut comprendre la période de transition ouverte dans les années 1970.

Mon intérêt se porte notamment sur la manière dont les stratégies des méga-entreprises ont contribué à l'arrivée d'agents et de pratiques financières dans la production agricole, deux dynamiques constitutives du processus de financiarisation. Selon Burch et Lawrence (2009, p. 276), la première correspond à la financiarisation directe, pendant que la deuxième est appelée financiarisation inverse puisqu'elle implique l'adoption de comportements propres au capital financier par des acteurs de la chaîne de production agricole. Je m'intéresse aussi à la façon dont ces deux dynamiques ont approfondi les processus de concentration séculaires dans le secteur agricole argentin, ainsi que la spécialisation et fragmentation du travail.

Le terme de méga-entreprises fait référence à un type spécifique de firmes agricoles qui, comme signalé par Miguel Murmis (1998), se différencient de l'ensemble des entreprises du secteur par leur volume et leur échelle de production. Les deux méga-entreprises étudiées, le Grupo Los Grobo et El Tejar, ont été fondées en Argentine au début des années 1980.

Pendant deux décennies, leurs patrimoines ont gardé un caractère familial. Cette caractéristique s'est vue modifiée dans les années 2000, quand elles ont fait appel à des capitaux internationaux pour financer leur expansion transfrontière. A ce moment-là, chaque méga-entreprise est parvenue à contrôler (louer et/ou acheter) plus de deux cent mille hectares dans les pays du Mercosur : Argentine, Brésil, Uruguay, Paraguay et Bolivie. Mon argument est que le modèle flexible d'organisation du travail et de la production développé par ces méga-entreprises – dénommé « modèle en réseau » par elles-mêmes, par la presse et par certains travaux académiques – a attiré l'attention et favorisé l'entrée de capitaux financiers dans le secteur agricole de cette région. Ceci a approfondi les processus de financiarisation de la production agricole déjà présents dans les pratiques de ces entreprises.

Hypothèses, objectifs et quelques considérations méthodologiques

Cette recherche est orientée par une hypothèse principale, et trois hypothèses subsidiaires :

- *Les méga-entreprises de production agricole d'origine argentine ont été des acteurs centraux dans l'expansion financière que connaît l'agriculture du Mercosur depuis les années 1990, ainsi que dans l'accaparement de terres et de la production lié à ce processus.*
  - *Le « modèle en réseau » développé par ces méga-entreprises en Argentine a fonctionné comme véhicule d'investissements spéculatifs dans le secteur au niveau régional, contribuant au processus de financiarisation directe.*
  - *En tant que modèle d'affaires flexible, le dispositif du « réseau » favorise l'imbrication de logiques productives et financières, contribuant au processus de financiarisation inverse du secteur.*
    - *En tant qu'utopie entrepreneuriale et sociale, le dispositif du « réseau » offre un mode de justification idéologique de l'intensification de l'exploitation des natures humaine et extrahumaine exigée par la flexibilisation de l'accumulation – liée à son tour à la financiarisation de l'économie –, générant un compromis de gouvernement du « réseau » entre ses membres.*

Cette thèse a pour objectif d'analyser le rôle des entreprises de production agricole devenues les plus importantes du secteur au début du XXIème siècle *dans l'expansion financière* qui a accompagné la consolidation du modèle de l'agrobusiness, *ainsi que dans les conséquences matérielles* de cette expansion. Elle se propose de *distinguer et d'étudier les deux types de financiarisation en jeu* (directe et inverse), afin de comprendre les formes du capitalisme actuel dans le secteur agro-alimentaire.

Il s'agit de deux mécanismes névralgiques, mais opaques, car ils produisent des « éloignements » dans le sens de « brèches de connaissance en ce qui concerne les impacts sociaux et environnementaux de la production d'aliments » (Clapp, 2014, p. 798; traduction propre). Le premier éloignement dérive de la financiarisation directe, c'est-à-dire, de la multiplication de la quantité et des types d'acteurs impliqués dans les chaînes globales de production agro-alimentaire. Le deuxième découle de l'utilisation de nouveaux instruments financiers et de l'abstraction des produits vendus sur les marchés financiers par rapport aux marchandises physiques sur lesquelles les prix sont basés.

Ces « éloignements » rendent difficile la compréhension des liens entre les acteurs financiers et les transformations dans le système agro-alimentaire, mais aussi de l'action politique (Clapp, 2014, p. 797-798). Ils donnent lieu à des récits sur l'activité financière dans l'agriculture provenant très fréquemment des acteurs financiers eux-mêmes ou bien des compagnies avec lesquelles ils sont liés par le biais de fusions ou d'acquisitions. À côté de ces récits, d'autres font allusion aux entreprises « en réseau » comme représentant une « nouvelle économie et business agro-alimentaires » (Ordóñez, 2009) ou bien une « nouvelle agriculture informationnelle » dont « l'inclusion et la méritocratie » seraient des « caractéristiques intrinsèques » (Artopoulos, 2015, p. 280). Ces interprétations, qui mettent l'accent sur l'innovation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), se font l'écho des discours entrepreneuriaux, et voilent les rapports d'exploitation de ce que Jason Moore (2012, 2013) appelle la nature humaine et extrahumaine (« ressources naturelles » et force de travail).

Ces rapports soutiennent la dialectique productivité/dépouillement propre à l'accumulation capitaliste (Moore, 2010, 2012, 2013). En effet, l'accumulation par dépossession n'est qu'une des facettes de l'expansion financière dans le secteur agricole (Fairbairn, 2014). Ce type spécifique d'accumulation – qui rapporte des rentes extraordinaires – s'accompagne d'une augmentation de la productivité liée à des transformations technologiques et dans l'organisation productive, c'est-à-dire, par les formes d'accumulation qui résultent de la reproduction amplifiée du capital. C'est dans ce cadre que la terre doit être considérée dans sa double fonction d'actif productif et financier (Fairbairn, 2014; Harvey, 2006).

Au-delà de l'étude de l'entrée d'agents spéculatifs et des pratiques financières proprement dites dans le secteur agricole – et de la participation des méga-entreprises à ces deux facettes de la financiarisation – *un autre objectif est de saisir la financiarisation de certaines pratiques entrepreneuriales* à première vue

simplement productives ou commerciales. Il importe de rendre visible la composante financière de ces pratiques, ainsi que les effets matériels de certaines stratégies qui juxtaposent la recherche de bénéfices productifs, commerciaux et financiers. Ceci contribue aussi à la compréhension de la financiarisation inverse du secteur.

Je postule que ce que l'on appelle « réseau » s'est constitué en dispositif qui a réussi, non seulement à rendre cohérentes les stratégies qui étayent l'imbrication de logiques productives et financières – grâce à la forme flexible d'organiser le travail et la production du « modèle en réseau » – avec un environnement institutionnel qui favorisait cette flexibilité, mais aussi à créer un « compromis de gouvernement du réseau » parmi les acteurs impliqués : les propriétaires de la terre, les fournisseurs d'intrants, les sous-traitants de services agricoles (« *contratistas* »), d'autres entreprises agricoles, salariés, investisseurs (au début d'origine nationale, puis étrangère).

Ce compromis s'inscrit dans ce que Valeria Hernández (2009, p. 49) appelle « solidarité *de facto* » entre des acteurs aux intérêts divers par rapport au modèle de l'agrobusiness et correspond au « compromis de gouvernement de l'entreprise » que Boyer et Freyssenet (2006, p. 13) soulignent comme étant nécessaire à la naissance d'un modèle productif qui fonctionne sans interruptions majeures: dans ce cas-ci, le « modèle du réseau ». Selon moi, le succès de ce modèle en Argentine serait donc intrinsèquement lié à ses « avantages idéologiques », puisqu'il est présenté comme un modèle *win-win* (gagnant-gagnant).

En poursuivant ces objectifs, j'analyse les stratégies de deux méga-entreprises d'origine argentine entre 1996 et 2015[1] pour s'insérer dans deux territoires différents dans chacun des principaux pays d'opération : l'Argentine et le Brésil. Cela comporte l'identification de pratiques productives, commerciales, financières, de contrôle du risque, mais aussi de marketing et de légitimation, ainsi que l'examen de la façon dont la logique financière les traverse et les transforme (financiarisation des pratiques). Je prends également en compte l'influence du mode de régulation de chaque pays dans le choix de leurs stratégies.

Il s'agit de deux cas emblématiques, Los Grobo et El Tejar, toutes deux sont des entreprises familiales issues du secteur agricole national, et pionnières dans la mise en place de nouvelles formes de financement et d'organisation productive depuis les années 1990, ainsi que dans l'incursion dans d'autres pays d'Amérique du Sud au début du XIXème siècle, ce que certains auteurs tels que Borras *et al.* (2012) appellent « trans-latinisation ». Toutes les deux ont été nommées par la presse comme les « rois du soja ».

Afin d'appréhender la portée concrète de telles pratiques à l'échelle régionale, j'ai analysé les cas d'étude dans deux localités identiques en termes de mode de régulation infranationale dans chacun des deux pays sélectionnés de façon à les rendre plus facilement comparables. Il s'agit de Carlos Casares et Saladillo, dans la Province de Buenos Aires, Argentine, et Primavera do Leste et Canarana, dans l'État de Mato Grosso, Brésil. Les défis méthodologiques de cette thèse consistent à connecter des processus globaux et régionaux aux transformations à l'échelle locale, ainsi qu'à dessiner un dispositif pour l'étude longitudinale et multi-située des dynamiques d'accumulation changeantes d'acteurs économiques en train de s'étendre et de se replier constamment.

Le design de la recherche comporte une triangulation de sources d'information primaires et secondaires ainsi que de techniques provenant des méthodes quantitatives et qualitatives de rassemblement et

[1] La résolution 115 du 14 mars 1996, signée par le Ministre de l'Agriculture de la Nation Felipe Solá, libéra l'utilisation productive et expérimentale de la semence transgénique de soja. La résolution 167 du 3 avril de la même année autorisa la production et commercialisation de cette semence et des produits et sous-produits de soja « tolérants à l'herbicide glyphosate ». Le marqueur temporel, 2015, choisi pour terminer l'analyse, correspond au tournant politique que représente l'élection de Mauricio Macri à la présidence de l'Argentine et l'instauration d'un mode de régulation néolibéral.

d'analyse de ces informations (Jick, 1979). Étant donné que je mets l'accent sur l'analyse microéconomique des pratiques entrepreneuriales, je privilégie les techniques qualitatives, qui sont l'objet d'une triangulation intra-méthode : des entretiens en profondeur, des observations non-participantes, l'analyse de documents. La construction d'une base de données qualitatives et l'analyse ont été guidés par la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 2009), qui invite à l'émergence de nouvelles catégories d'analyse à partir du travail de terrain, et qui proposent la « saturation théorique » comme critère pour arrêter ce travail.

La compagnie *start-up* comme outil herméneutique

Afin de comprendre la participation des méga-entreprises dans la financiarisation, j'utilise comme grille d'intelligibilité la figure des compagnies *start-up* mentionnées ci-dessus comme destin de prédilection des capitaux spéculatifs dans le domaine de la technologie, notamment des fonds et des firmes spécialisées dans des opérations à risque. Il s'agit d'entreprises innovatrices à grandes possibilités de croissance rapide qui, grâce à leur flexibilité et au fait de ne posséder que très peu d'actifs tangibles, sont aussi très souples face aux nouveaux contextes. C'est pour ces raisons que la notion de *start-up* permet de bien analyser le « modèle en réseau » et son rôle dans l'expansion financière dans le secteur agricole régional.

À ses débuts, une *start-up* a des coûts de développement relativement bas. Par contre, elle présente un risque élevé qui peut menacer sa survie pendant ce que l'on appelle « la vallée de la mort » (Veki, 2017, p. 13), c'est-à-dire, jusqu'à ce qu'elle devienne une compagnie « stable » (Ingley & McCaffrey, 2007). Dans cette première étape, le financement « semence » (*seed capital*), nécessaire à construire le prototype de produit et/ou de modèle d'affaires, est habituellement apporté par les fondateurs eux-mêmes.

Quand une *start-up* n'a pas d'actifs tangibles pour l'accès au financement traditionnel tel que le bancaire – ce qui est généralement le cas –, elle fait appel aux dénommés fonds FFF (*friends, family & fools*): des amis, des membres des familles des fondateurs et des « insensés ». Il s'agit de « l'argent de l'amour » (*love money*), qui sert au lancement du produit et/ou la mise en place du modèle d'affaires. Investir dans cette étape équivaut à « faire un pari » pour le projet entrepreneurial, ce qui demande que les fondateurs puissent communiquer des visions et des missions très solides aux investisseurs et aux premiers employés (R. J. Murray, 2009) afin de les convaincre d'investir et/ou de travailler dans l'entreprise. Il s'agit du « démarrage soutenable » (*bootstrapping*), moment où la *start-up* est toujours vulnérable aux imprévus et aux problèmes personnels des fondateurs, mais qui arrivent, en cas de succès, à augmenter le nombre de clients et à garder le contrôle de l'entreprise (Becker, 2010, p. 3199).

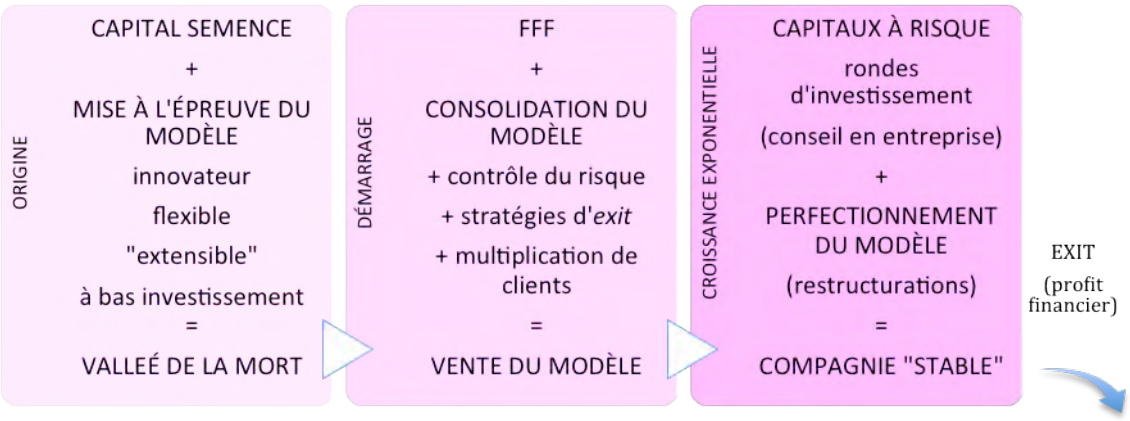
Après avoir dépassé la vallée de la mort dans l'étape du démarrage, des « anges investisseurs » (*angel investors*) et/ou « capitaux-risque » (*venture capital*) peuvent s'intéresser à ce type de compagnies qui, à leur tour, cherchent activement ce financement « externe » afin de financer une croissance exponentielle. Ces derniers tendent à offrir plusieurs « rondes de financement » et plus d'assistance experte pour le développent de l'entreprise que les premiers (Dean & Giglierano, 1990). En revanche, ces investisseurs à risque prennent possession d'une partie plus grande de l'entreprise, le plus souvent sous la forme d'actions, et demandent des retours sur investissement plus importants (Becker, 2010, p. 3199). L'opération d'*exit* est celle qui rapporte le plus de profit pour ces investisseurs. Ce concept dénote le caractère financier de la vente de leur participation dans l'entreprise (Davila, Foster, & Gupta, 2003; Engel & Keilbach, 2007; MacVicar & Throne, 1992; Minardi, Bortoluzzo, & Moreira, 2017; G. Murray, 1994). Les « investisseurs en actions » (*equity investors*) considèrent donc les stratégies d'*exit* possibles avant d'entreprendre la première ronde d'investissement (SBA, 2017), dont les plus habituelles sont : l'offre publique initiale (*Initial Public Offering*, IPO), la vente d'actions – ou même de toute l'opération – à des « acheteurs stratégiques » à travers des acquisitions actionnaires, ou la vente des actifs. La première option est considérée la plus rentable en termes financiers, pendant que les deux dernières

consistent respectivement en la vente d'une division ou subsidiaire d'une compagnie (*divestiture*) ou le désinvestissement (*desinvestment*) plus ou moins progressif, dans le sens de réduire l'investissement en biens fixes, en les vendant ou en ne les remplaçant pas (Nasdaq, 2017). Quoi qu'il en soit, le moment de l'*exit* est d'autant plus important pour la logique des capitaux à risque qu'il est un indicateur de la *performance* de l'investissement (Nanda, Samila, & Sorenson, 2017).

À partir des années 1990, plusieurs opérations à risque ont commencé à être gérées par des investisseurs institutionnels comme des fonds de pension, *hedge funds* et des firmes de *private equity.* En particulier, ces dernières sont devenues spécialistes dans la planification de stratégies d'*exit* au niveau du moment et de la manière dont on les met en place. Elles se distinguent par leur intérêt à obtenir un profit financier à travers l'acquisition puis la vente de compagnies par le biais de l'endettement ou « effet de levier » (*Leveraged Buy-Out*, LBO) (Foureault, 2014; Singh, 2008, p. 6).

En prenant possession de plus d'actions de l'entreprise à chaque ronde d'investissement, les firmes de *private equity* peuvent aussi faire des restructurations dans l'entreprise afin de perfectionner le modèle d'affaires, et de parvenir à la rendre « stable », notamment grâce à des stratégies de réduction du risque, ce qui augmente son prix de vente. De leur côté, les *start-ups* cherchent des investisseurs à qui « vendre » un modèle d'affaires qui doit répondre, pour chaque étape, aux critères suivants :

Illustration 1
Évolution typique d'une *start-up*



Source : élaboration propre.

Dans la deuxième partie de cette thèse, j'analyse les trajectoires des méga-entreprises étudiées – et du modèle d'affaires déployé par chaque cas – en faisant appel à cette stylisation des *start-ups*. Ceci rend intelligibles les comportements entrepreneuriaux qui participent au processus de financiarisation.

PARTIE 1

DECLIN DU FORDISME-KEYNESIANISME ET TRANSITION VERS UN NOUVEAU REGIME ALIMENTAIRE GLOBAL

Dans la première partie, j'introduis les débats sur l'expansion financière dans l'économie en général et dans l'agriculture en particulier, et sur les processus de concentration de terres et de la production qui y sont liés.

CHAPITRE 1

LES ANNEES 1970 COMME POINT D'INFLEXION DE L'ECONOMIE MONDIALE : EXPANSION FINANCIERE ET SES CONSEQUENCES SUR L'AGRICULTURE

Dans le premier chapitre, je décris les possibilités d'expansion financière ouvertes avec la fin de ce que l'école de la régulation appelle le régime d'accumulation fordiste-keynésien au milieu des années 1970. J'ai recours aux concepts qui soulignent la composante financière comme forme dominante d'accumulation depuis ce moment-là, ainsi que ceux qui font référence au régime d'accumulation postfordiste flexible. Je souligne les principaux événements qui ont touché la configuration mondiale des flux de capitaux et qui ont permis l'expansion des mécanismes spéculatifs dans la production de commodities*, ainsi que l'émergence d'agents financiers tout au long de la chaîne de production agroalimentaire au niveau mondial. Enfin, je mets ce phénomène en lien avec les débats sur l'accaparement de terres et de la production.*

1. i. L'effondrement du fordisme-keynésianisme et l'expansion des finances

Dans cette section je présente les traits principaux du processus de financiarisation de l'économie qui a vu le jour dans les années 1970 et qui caractérise l'actuelle étape de la globalisation.

Le concept de financiarisation fait référence à la montée du capital financier – des marchés, des institutions et des élites financières – dans l'économie mondiale et sa prééminence croissante sur le capital productif au niveau international et au sein des État-nation (Epstein, 2001, p. 3). Selon l'École de la régulation, ce processus s'est enclenché vers la fin des années 1970 suite à la libéralisation et dérégulation de l'économie dans une multiplicité de pays, ce qui a permis au capital de se déplacer plus facilement. Ces mesures ont été une tentative de résoudre la crise de ce que cette École appelle le régime d'accumulation fordiste-keynésien (Boyer, 1990; Jessop, 1989), centré sur la production et la consommation de masses.

Par régime d'accumulation on désigne « l'ensemble des régularités qui assurent une progression générale relativement cohérente de l'accumulation de capital, c'est-à-dire, qui permettent de réabsorber ou bien d'étendre dans le temps les distorsions et les déséquilibres qui naissent en permanence du processus lui-même » (Boyer, 2007, p. 63 traduction propre). Pour sa part, le « mode de régulation » sont les formes institutionnelles qui compensent l'instabilité inhérente au système (Boyer, 2003, p. 82).

Avec la « grande crise structurelle » du fordisme-keynésianisme (Boyer, 1982, p. 19), dont les causes ont été analysées par plusieurs auteurs (Boyer, 1982, 2007; Lipietz, 1979; Lordon, 1991), une étape de transition s'est ouverte. Les profits non investis dans la production directe se sont concentrés dans des institutions spécialisées dans sa valorisation en tant qu'actifs financiers (obligations, actions, etc.), en dehors de la production de biens et de services (Chesnais, 2008), et le néolibéralisme a finalement gagné le terrain idéologique (Borón, 2000). Quelques-unes des conséquences de ces processus ont été plus d'inégalité et de chômage, et la flexibilisation du travail (Chesnais, 1996; De la Garza Toledo, 2000a; Portes, Castells, & Benton, 1991).

1. ii. Mécanismes financiarisés d'accumulation par dépossession

J'introduis le concept d'accumulation par dépossession et montre quels sont les nouveaux mécanismes de dépossession qui habilite la financiarisation.

Selon David Harvey, l'accumulation par dépossession est le processus qui libère un ensemble de ressources (nature et force de travail) à un coût très bas permettant la reproduction du capitalisme, et qui ne se restreint pas à ses origines (Harvey, 2003, p. 149). La spécificité de l'étape ouverte dans les années 1970 serait la reproduction des mécanismes de dépossession liés au système de crédit et au pouvoir financier (Harvey, 2005).

Ceci implique l'émergence d'agents financiers (fonds privés –*private equity*, *hedge funds*–, fonds de pension, sociétés d'investissement), leur entrée dans des activités pas intéressantes pour ce type de capitaux dans le régime précédent, et la multiplication des instruments financiers utilisés, tels que les contrats d'options, de futurs, *swap*, *forward* (Gilberg, 1986; Ocampo, 2009).

Pour sa part, l'actionnariat devient plus exigent en termes de retour sur investissements (Chesnais, 2004; Lordon, 2002; Orléan, 1999), pendant que les compagnies d'autres secteurs transforment leurs stratégies et « financiarisent » leurs pratiques, cherchant à avoir un profit financier pour satisfaire les *managers* des fonds d'investissement (Aglietta & Rebérioux, 2004; Zarifian, 1996). Les méga-entreprises étudiées ici sont, selon moi, une porte d'entrée pour comprendre les transformations dans le secteur agricole.

1. iii. L'expansion financière dans le secteur agricole

Je montre ici la succession de bulles – explosions provoquées par les expansions financières depuis les années 1980 – et l'attrait croissant des investisseurs spéculatifs pour les commodities *agricoles.*

Après l'explosion de la bulle *dot-com* en 2000-2002, provoquée par les investissements spéculatifs dans des compagnies de haute technologie, plusieurs agents financiers (notamment les fonds souverains et de pension) ont commencé à investir dans les marchés à termes de *commodities* agricoles. Ceci a été possible grâce à la dérégulation de ces marchés (Clapp & Helleiner, 2012; Ghosh, 2010), notamment le *Chicago Board of Trade*, un des plus importants au monde (Cronon, 1991; Gras & Hernández, 2013). La multiplication des « dérivés financiers » de produits agricoles a provoqué une « spéculation excessive » depuis lors (Clapp, 2014; Lawrence, Sippel, & Burch, 2015), ainsi que l'inflation des prix des aliments (Masters, 2008; Sierra Romera, 2014).

Ces capitaux se sont intéressés aussi aux compagnies agricoles et aux activités spéculatives sur des terres arables (Burch & Lawrence, 2009; Fairbairn, 2014). Ils cherchent à investir dans la production de cultures « flexibles » tel que le soja, qui peuvent être utilisées comme ressource énergétique et comme aliment humain et animal, et que les acteurs impliqués dans leurs production présentent comme réponse aux multiples crises actuelles (alimentaire, énergétique, climatique, financière) (Borras Jr., Franco, Kay, & Spoor, 2011).

1. iv. L'accaparement de terres et de la production

Je montre ici comment l'entrée d'agents financiers dans la production agricole est liée à l'accaparement de terres et de la production et le rôle de l'objet d'étude dans ce processus.

Le phénomène mondial du *land grabbing* ou accaparement est lié à l'acquisition de terres à grande échelle tant par des compagnies, fonds d'investissement et gouvernements étrangers (Deininger *et al.*, 2011; FAO, 2012), comme par des acteurs d'origine nationale (Borras *et al.*, 2012; Peters, 2013). Parmi ces derniers on trouve les « compagnies (trans)latines intra-régionales » – comme l'appellent Borras *et al.* (2011) – étudiées dans cette thèse, qui n'avaient pas été suffisamment analysées dans la bibliographie sur le sujet, à l'exception de quelques travaux (Frederico & Sosa Varrotti, 2017; Gras & Cavalcanti do Nascimento, 2017; Gras & Sosa Varrotti, 2013; Guibert, 2010a, 2010b; Guibert, Bühler, & Requier-Desjardins, 2015; Requier-Desjardins, Guibert, & Bühler, 2014). Enfin, je soutiens que la conceptualisation du phénomène doit prendre en compte des processus d'accaparement qui relèvent du contrôle de la terre dans ses formes multiples, notamment le fermage, et pas seulement de son acquisition.

CHAPITRE 2
LE REGIME ALIMENTAIRE ET LA QUESTION AGRAIRE DU XXIEME SIECLE : L'IMPORTANCE DE L'ETUDE DES PRATIQUES FINANCIERES

Dans le deuxième chapitre, je soutiens que les processus décrits dans le chapitre précédent permettent de penser à la conformation d'un possible troisième régime alimentaire dont l'existence et la forme sont encore en débat. J'affirme que l'étude des pratiques des méga-entreprises agricoles d'origine argentine contribue à la compréhension de l'expansion financière dans le secteur et de ses conséquences matérielles, et que ces entreprises sont par conséquent un acteur important dans la période de transition ouverte depuis la fin des années 1970. Enfin, je présente les processus généraux abordés dans la thèse qui interrogent la question agraire du XXIème siècle.

2. i. Sur la transition vers un troisième régime alimentaire

Dans cette section je présente la théorie des régimes alimentaires développée par Harriet Friedmann et Philip McMichael ainsi que le débat autour de la conformation d'un troisième régime, pour souligner ensuite les éléments théoriques qui composent cette thèse.

La théorie des régimes alimentaires développée par Harriet Friedmann et Philip McMichael (1989) analyse la place de l'agriculture dans le développement capitaliste, et les relations géopolitiques autour de la production, la distribution et la consommation d'aliments. Elle a été utilisée pour décrire les formes différenciées d'articulation des régulations implicites et des institutions qui ont rendu stable l'accumulation de capital dans le secteur agricole entre 1870 et 1930 – régime colonial –, et entre l'après-guerre et 1973 – régime mercantile-industriel – (Friedmann, 2005).

A l'heure actuelle, il existe des controverses sur la pertinence de ce cadre théorique pour comprendre l'agriculture et l'alimentation depuis 1973 (Friedmann, 2016), ainsi que sur l'effectivité de la conformation d'un nouveau régime alimentaire et ses caractéristiques principales. Selon Friedmann, les régimes alimentaires sont des « constellations soutenues d'intérêts et de relations » (Friedmann, 2005, p. 228; traduction propre). Nous ne serions donc pas, selon elle, face à un nouveau régime, car les luttes des mouvements sociaux contre la constitution d'un tel régime ne permettraient pas qu'il devienne hégémonique.

Parmi ceux qui argumentent que depuis 1980 on peut parler d'un troisième régime alimentaire on trouve Philip McMichael (2005, 2009), qui l'appelle « régime alimentaire corporatif » en raison de l'influence des corporations dans la régulation des marchés mondiaux d'aliments qui se seraient substituées au rôle des États-nation. Gabriela Pechlaner et Gerardo Otero mettent aussi l'accent sur le mode de régulation (Boyer, 2007), mais pour affirmer que le rôle de l'État y demeure central, et l'appellent donc « régime alimentaire néolibéral » (Pechlaner & Otero, 2010).

Sans essayer de répondre à l'existence ou pas d'un troisième régime, j'appuie ici l'idée que les modes de régulation au niveau national sont importants pour comprendre la période de transition en question, car les États-nation ont toujours un rôle déterminant dans la régulation de l'accumulation dans le secteur agro-alimentaire. C'est pour cette raison que j'analyse les spécificités nationales de l'Argentine et du Brésil quant à la régulation de l'accumulation en ce qui concerne l'agriculture et les finances.

Je me suis aussi particulièrement intéressée à l'approche de Burch y Lawrence (2009), qui se focalisent sur la financiarisation du régime, y compris le rôle de ses principaux promoteurs et bénéficiaires. Ce processus fait partie de la financiarisation de l'économie globale (Chesnais, 1996), et il constitue un élément fondamental sur lequel l'idée d'un troisième régime pourrait s'étayer. Il entraîne le débarquement d'agents financiers dans des activités productives – tel que la production d'aliments – qui ne revêtaient pas d'intérêt en tant qu'investissements spéculatifs auparavant (Clapp, 2014).

La production de *commodities* (Masters, 2008) et la spéculation immobilière avec des terres cultivables (Fairbairn, 2014) sont parmi les principales destinations de ces capitaux, notamment depuis la crise

financière de 2008. Ceci est étroitement lié à l'accaparement de terres (Borras Jr. *et al.*, 2011) et de la production (Ducastel & Anseeuw, 2011), dans le cadre de ce que l'on identifie comme une véritable « fièvre » pour des terres et des ressources (Cotula, 2012).
Des études récentes assurent que l'accaparement de ressources entraîne des formes d'accumulation par dépossession (Giraldo, 2015; Harvey, 2003). Je voudrais souligner ici qu'on ne devrait pas restreindre la compréhension de l'accumulation au seul terme d'une dialectique qui, comme il l'a déjà dit, comprend, à côté du dépouillement, une facette relevant de la productivité.

2. ii. L'apport de l'analyse des pratiques entrepreneuriales à la compréhension de la question agraire au XXIème siècle

Cette section justifie l'étude des pratiques des méga-entreprises.

Mon analyse se centre sur le rôle des méga-entreprises agricoles d'origine argentine dans la financiarisation de l'agriculture régionale – élément implicite dans la bibliographie mais qui n'a pas reçu le traitement qu'il mérite (Gras & Hernández, 2016, p. 3) – puisque je considère qu'elles sont parmi les premières bénéficiaires du processus de financiarisation directe car elles déploient (ou bien ont déployé) des dynamiques d'accumulation qui facilitent l'entrée d'agents financiers dans le secteur agricole sud-américain.
En même temps, elles participent au processus de financiarisation inverse (Burch & Lawrence, 2009, p. 276), qui consiste en l'adoption par des acteurs de la chaîne de production agricole de comportements propres au capital financier, ce qui approfondit l'accaparement de ressources lié à la financiarisation directe. Isakson (2014) confirme que certaines entreprises agricoles s'intéressent de plus en plus aux activités financières.
Plus précisément, j'analyse la façon dont les pratiques financières des méga-entreprises (utilisation de nouveaux outils financiers et de contrôle du risque, l'entrée de capitaux spéculatifs dans leur structure, l'accès aux marchés à terme internationaux, le financement qu'elles offrent aux producteurs), mais aussi la propre dynamique d'accumulation flexible qu'elles cherchent à introduire dans les territoires où elles opèrent – parmi d'autres stratégies à première vue simplement productives – contribuent à la financiarisation du secteur agricole.
Elles ont été des acteurs importants dans la combinaison et le perfectionnement des innovations dans le secteur agricole – en termes technologiques, de gestion et organisation de la production – et dans le secteur financier, dont la synthèse a donné lieu au modèle productif « vendable » aux capitaux financiers internationaux : le « modèle en réseau ». À son tour, ce modèle a été vu par les capitaux financiers comme une plateforme flexible à partir de laquelle tirer des profits financiers et sur laquelle intensifier l'exploitation des deux natures (humaine et extrahumaine), raison pour laquelle ils ont investi dans ces entreprises.
Lors de leur processus d'expansion sous ce modèle d'affaires, les méga-entreprises agricoles acquièrent des comportements financiarisés analogues aux entreprises technologiques de type *start-ups.* Dans la production agricole, les pratiques concrètes que ce comportement entraîne introduisent des mécanismes spécifiques d'accumulation par dépossession étroitement liés au contrôle des ressources (terre, capital, travail, connaissance). L'étude des pratiques des méga-entreprises agricoles d'origine argentine contribue donc à la compréhension du caractère financiarisé de l'accumulation dans le secteur.
Le « modèle réseau » est né de la configuration socio-productive (Boyer & Freyssenet, 2006, p. 12) de la gestion d'actifs pour le compte de tiers, caractérisée par son extrême flexibilité, puisqu'elle combine le loyer et l'achat de la terre, le *leasing* du matériel agricole et des transports, la sous-traitance de la force de travail, l'utilisation des capitaux qui ne sont pas la propriété de l'entreprise. Ce modèle interpelle les questions agraires suivantes :

- La propriété de la terre : car il permet d'augmenter l'échelle de production par le biais d'une location, sans immobiliser de grandes quantités de capital dans l'achat de terres.
- La propriété d'autres moyens de production : puisqu'il incorpore le matériel agricole et les transports des sous-traitants de services agricoles, c'est-à-dire qu'il incorpore ces acteurs en tant que « travailleur-propriétaires » (*propertied laborers*) (Davis, 1980) au processus d'accumulation des méga-entreprises. En plus, ce modèle permet l'appropriation de rentes technologiques (Mandel, 1976, p. 192) et le transfert des coûts et des risques à ces sous-traitants.

Enfin, cette étude interroge d'autres questions agraires du XIXème siècle, notamment celle des classes de travail agraire (Bernstein, 2016) et de leur « fragmentation par le bas » (Gras & Hernández, 2013), le rapport entre organisation politique et capital (Wolford, Borras, Hall, Scoones, & White, 2013) que suppose la néo-régulation néolibérale, et la participation des agro-entreprises d'origine locale, ainsi que des États-nation, aux processus d'accumulation.

CHAPITRE 3

LE MODE DE REGULATION REGIONAL DANS LE CONTEXTE MONDIAL

Dans le troisième chapitre je décris les changements dans l'agriculture régionale liés à la configuration d'un mode de régulation néolibéral au niveau mondial. J'analyse la conformation d'une plateforme régionale de production de commodities *agricoles et son insertion dans le marché international. Je mets l'accent sur le rôle de l'Asie, et de la Chine en particulier, dans le phénomène du* boom *du soja, un des facteurs de l'extraordinaire croissance des méga-entreprises.*

3. i. Sur la nécessité d'une vision régionale des pratiques méga-entrepreneuriales

Je réfléchi à l'importance d'avoir une vision régionale des processus de financiarisation et de concentration auxquels participent les méga-entreprises.

Au-delà de la vision globale du problème de recherche, abordée grâce à utilisation de la théorie des régimes alimentaires, il faut en ajouter une qui permette de comprendre la dimension régionale. C'est l'objet d'étude lui-même, les entreprises agricoles qui se « trans-latinisent », acquérant de ce fait une dynamique d'accumulation régionale (Guibert, 2007), qui implique cette vision. Cette dynamique est d'ailleurs en syntonie avec la vision des agents financiers, qui cherchent à effectuer des investissements au-delà des frontières d'un pays afin de réduire le risque, et notamment le risque politique.

3. ii. La conformation d'une plateforme régionale de production de *commodities*

Dans cette section j'analyse la conformation d'une plateforme régionale de production de commodities *agricoles en Amérique du Sud.*

La fin du régime fordiste-keynésien a reconfiguré la division mondiale du travail. Pour la plupart des pays sud-américains, l'intégration à ce nouvel ordre a impliqué une « reprimarisation » de leurs économies (Slipak, 2015). Ceci s'inscrit dans un processus de conformation de plateformes régionales d'exportation de *commodities* agricoles (Gras, 2013; McMichael, 2000), dont celle du Mercosur. Il s'agit d'espaces productifs spécialisés dans certains produits où l'on retrouve des processus économiques, sociaux et politiques similaires, considérés par les investisseurs et les corporations comme un espace unique. C'est le cas de la multinationale Syngenta qui identifie une « République Unie du Soja » fictive qui engloberait les principales régions productrices du soja du Mercosur. Néanmoins, la plateforme ici étudiée repose sur des alliances nationales et transnationales, il est donc nécessaire d'observer les spécificités à ces échelles.

3. iii. Un nouveau marché pour le soja transgénique : le *boom* du soja

Je décris l'émergence d'un important marché pour le soja transgénique et son lien avec le boom *du soja (2003-2010) et l'intérêt des investisseurs internationaux pour le secteur.*

Dans la nouvelle division mondiale du travail, la Chine (et l'Inde) sont devenues des importateurs de produits agricoles de l'Amérique du Sud. Le soja est en grande partie responsable de l'augmentation des exportations des pays du Mercosur vers l'Asie (à l'exception du Venezuela), avec le Brésil et l'Argentine en tête. C'est une culture flexible attirante pour les investisseurs financiers.

PARTIE 2

LES MEGA-ENTREPRISES EN ACTION.

TRAJECTOIRES DE LOS GROBO ET D'EL TEJAR AU NIVEAU NATIONAL ET REGIONAL

La deuxième partie de la thèse porte sur l'émergence des méga-entreprises de production agricole en Argentine, dans le cadre des transformations du mode de régulation national. Je présente les cas d'étude, décris leurs origines et analyse leurs trajectoires entre 1996 et 2015 en Argentine et au Brésil. Je me centre sur les stratégies d'accumulation, les relations qu'elles établissent avec d'autres acteurs et les pratiques qu'elles déploient au fil du temps qui peuvent rendre compte des mouvements de financiarisation directe et inverse dans l'agriculture régionale. Pour ce faire, j'utilise la grille d'intelligibilité des entreprises émergentes ou start-ups.

CHAPITRE 4

LES MEGA-ENTREPRISES DE PRODUCTION AGRICOLE D'ORIGINE ARGENTINE

Dans ce chapitre je montre que le boom *du soja est passé de ne représenter qu'une augmentation plus ou moins conjoncturelle de la production d'une culture flexible qui voyait son prix augmenter sur les marchés internationaux, à être un facteur important du changement de la matrice productive de l'Argentine. Dans le cadre des transformations du mode de régulation national qui l'accompagne, j'étudie l'émergence des méga-entreprises et décris leurs caractéristiques principales. Cette caractérisation explique pourquoi il faut les considérer comme une catégorie entrepreneuriale en soi. J'explicite la raison pour laquelle il s'agit d'un objet d'étude qui éclaire le processus de financiarisation de l'agriculture. Je justifie la sélection des cas d'étude et décris leurs premiers pas. Dans cette étape, le patrimoine familial des entreprises agit comme « capital semence », utilisé pour mettre à l'épreuve leur modèle d'affaires.*

4. i. Environnement institutionnel en Argentine : agriculture et finances

Dans cette section j'analyse les transformations les plus saillantes dans les politiques publiques des secteurs agricole et financier en Argentine.

L'analyse des transformations de ces deux secteurs s'inscrit dans celle du tournant néolibéral du mode de régulation pendant la dernière dictature militaire (1976-1983), processus approfondi dans les années 1990. Je m'intéresse particulièrement à la loi Nº 22.298 de 1980 sur le fermage (qui permet de multiplier, entre les mêmes personnes, des contrats de location temporaire de la terre qui durent jusqu'à deux récoltes, dits « *contratos accidentales* » ; la légalisation de la semence transgénique de soja par la résolution 167 (SAGPyA, 1996); la loi Nº 24.441 de 1994 sur les fonds communs d'investissement « fermés » et sur les tenures en fidéicommis.

Ces transformations de l'environnement institutionnel et les formations socio-spatiales (Santos, 2009) du territoire argentin ont permis la diffusion de nouvelles formes associatives dans le secteur, dont la figure du « *pool* de culture » (Guibert & Sili, 2011) est l'archétype. Dans leur format le plus basique, les *pools* sont des associations d'acteurs qui réunissent les facteurs de production (terre, matériel agricole, capital) en passant des contrats formels ou informels avec ceux qui les possèdent, et dont le but est de maximiser l'investissement réalisé dans la production agricole. Ce type d'association s'assure une sécurité juridique grâce aux deux figures déjà mentionnées (fonds d'investissement fermés et fidéicommis), qui ont par conséquent contribué à l'arrivée de capitaux spéculatifs d'origine nationale dans la production agricole.

Le réseau de recherche GERPISA, définit une configuration socio-productive comme un « ensemble de moyens utilisés par un entreprise pour être rentable » à un moment donné. Elle peut devenir un

« modèle productif » quand elle montre son adéquation à la stratégie de profit suivie par l'entreprise et sa cohérence « à long terme dans le mode de croissance de l'espace géographique et politique sur lequel l'entreprise opère » (Boyer y Freyssenet, 2006, p. 12).

Selon moi, la première version du « modèle en réseau » – comme on le nommera ensuite – en tant que modèle productif fût la configuration socio-productive du schéma de la gestion d'actifs de tiers, que l'on retrouvait à l'état embryonnaire dans les pools de culture. C'est sur ce schéma que les entreprises étudiées ont basé leur première expansion nationale (chapitre 5). Comprendre ce schéma est important pour tracer la généalogie du « modèle en réseau » puisqu'il incorporait dès le début des éléments de flexibilité à l'organisation de la production et du travail : un faible investissement en actifs fixes, la sous-traitance des tâches agricoles, la location comme forme privilégiée de détention de la terre, le *leasing* du matériel agricole, l'administration de capital de tiers d'origine extra-sectorielle.

4. ii. L'importance de la sous-traitance dans la consolidation du schéma de gestion d'actifs de tiers

J'étudie les éléments qui ont rendu possible l'évolution des pools *de culture en schéma de la gestion d'actifs pour le compte de tiers comme configuration socio-productive.*

Certaines formations socio-spatiales présentes dans le territoire argentin ont participé aux transformations de l'organisation du travail agraire de la période étudiée. Je montre le rôle fondamental de la pratique historique de prestation de services agricoles (« *contratismo* ») dans la configuration du schéma de gestion d'actifs pour le compte des tiers sur lequel les méga-entreprises ont basé leur modèle productif « en réseau ». Comme il l'a déjà été dit, ce schéma est à son tour une évolution des *pools* de culture.

La force de travail de ces sous-traitants qualifiés ou « *contratistas* », ainsi que leurs connaissances des territoires locaux, se sont combinées à l'énorme fertilité du sol pour contribuer encore davantage à l'augmentation de la productivité issue des changements techniques et technologiques (introduction de la technique du semis-direct, des biotechnologies, des TIC, puis de l'agriculture de précision). Ils ont dû se spécialiser en fonction des besoins des *pools* de culture et des entreprises qui ont survécu aux exigences croissantes en termes d'échelle et de gestion d'une économie dérégulée.

4. iii. L'émergence des méga-entreprises et leur rôle dans la configuration du modèle de l'agrobusiness

Dans cette section j'analyse l'émergence des méga-entreprises, ainsi que leur rôle central dans le modèle de l'agrobusiness.

Les transformations analysées dans ce chapitre, ainsi que d'autres facteurs conjoncturels (notamment la crise du commerce de la viande), jetèrent les bases de l'expansion du modèle de l'agrobusiness dans le pays, basé sur la production de grains (en particulier, le soja). Selon Gras et Hernández (Gras & Hernández, 2013, p. 25‑26), l'agrobusiness est une logique de production caractérisé par:

- Une forte intégration verticale et horizontale de la chaîne de valeur.
- La primauté du consommateur global.
- La standardisation des technologies, l'augmentation de l'utilisation d'intrants industrialisés et des biotechnologies, qui requièrent une échelle de production plus grande.
- L'accaparement des terres.

Les méga-entreprises présentent des caractéristiques qui les rendent plus aptes aux nouvelles exigences de l'agrobusiness, et se différencient des autres grandes entreprises agricoles locales parce que :

- Elles ont augmenté l'échelle de production grâce à l'introduction d'innovations organisationnelles, technologiques et au niveau des méthodes de production mentionnées, mais aussi à l'entrée de capitaux financiers dans leur structure.
- Elles utilisent de nouveaux outils financiers et peuvent accéder, grâce à leur grande échelle, aux marchés à terme internationaux, tel que celui de Chicago.
- Elles contrôlent le processus productif à travers des activités de coordination et de gestion des ressources de tiers, sans nécessiter la propriété des moyens de production (terre, matériel agricole), ce qui leur permet de s'agrandir en investissant relativement peu. Elles combinent des formes diverses de détention de la terre (avec prédominance de la location).
- Elles ont pu atteindre une dimension régionale en se trans-latinisant, parvenant à contrôler 200 mille hectares en moyenne dans les pays du Mercosur par le biais de l'achat et/ou la location. Grâce à cette dimension régionale :
  - Elles ont une stratégie de double diversification de régions et de cultures (Gras & Sosa Varrotti, 2013), et utilisent les TIC pour opérer en temps réel dans des régions et des pays différents.
  - Elles ont une plus grande capacité pour contrôler les risques, non seulement productifs et financiers, mais aussi ceux d'ordre juridique, social et politique.
  - Elles se relient à des capitaux financiers extrarégionaux (fonds de pension corporatifs, fonds souverains, etc.), s'insérant dans des circuits globalisés d'accumulation (Robinson, 2008, 2012, 2015).

Enfin, j'explique pourquoi d'autres méga-entreprises (on compte entre 10 et 12 entreprises similaires) ne rentrent pas dans mon analyse : j'ai choisi les pionnières dans l'introduction des innovations en question (par exemple, elles ont expérimenté la technique du semis-direct vers la fin des années 1980), partagent des territoires dans les deux pays choisis, et offrent un éventail de stratégies différentes mais qui contribuent, néanmoins, à la compréhension de la financiarisation.

4. vi. Les cas d'étude : Los Grobo et El Tejar. Origine et premiers pas

Introduction des cas d'étude et justification des choix.

Le cas d'El Tejar me permet, en particulier, d'étudier en détail la financiarisation directe, tandis que le cas de Los Grobo éclaire notamment le sujet de la financiarisation inverse, c'est-à-dire qu'ils se complètent. Ces deux entreprises ont d'ailleurs opéré dans des territoires similaires en Argentine (notamment, la région pampéenne) et au Brésil. Elles ont été fondées au milieu des années 1980 à partir d'un capital familial et montraient une logique d'accumulation patrimoniale (Requier-Desjardins *et al.*, 2014). Néanmoins, les origines sociales et religieuses des deux familles sont très diverses et les cultures entrepreneuriales se différencient. Dès leur fondation, et jusqu'au milieu des années 1990, ces entreprises ont consolidé leur visions et missions entrepreneuriales, dessiné un modèle d'affaires basé sur la location des terres à des propriétaires endettés ou pas suffisamment capitalisés à partir du format des *pools* de culture, et obtenu les premiers financements des fonds qui, en faisant une analogie avec les entreprises *start-up*, peuvent être considérés comme des FFF (*friends, family & fools*).

REFLEXIONS PRELIMINAIRES

Le patrimoine familial comme « capital semence »

Dans ce chapitre j'ai abordé l'émergence des méga-entreprises de production agricole à la lumière des changements du mode de régulation argentin et des formations socio-spatiales sur lesquelles elles se sont basées pour créer leur modèle d'affaires, notamment la figure du « *contratista* » et l'extraordinaire fertilité des terres pampéennes.

Dans la dernière section, j'ai analysé la première étape des trajectoires des cas d'étude sélectionnées, Los Grobo et El Tejar, à travers la grille d'intelligibilité de l'idéaltype des entreprises *start-up*. Pour les deux cas, la période comprise entre la fin des années 1980 et le début des années 1990 a représenté une première mise à l'épreuve d'un modèle d'affaires innovateur, flexible, à forte possibilité de croissance rapide à partir d'un investissement relativement faible. Il s'agit d'une première incursion dans ce qui deviendra de la gestion d'actifs pour le compte de tiers, où l'on voit l'investissement en capital fixe se réduire par rapport à la logique patrimoniale d'accumulation précédente, et dont le succès a été démontré par l'expansion rapide de la superficie contrôlée, mais aussi par la conformation d'un premier groupe de clients et d'employés à contrats flexibles.

Ce prototype a pu être mis à l'épreuve grâce à l'investissement respectif des familles fondatrices de chaque entreprise. Vu à travers le prisme des *start-ups*, ce moment correspond à la phase durant laquelle les « capitaux semence » investissent dans une idée innovatrice à grand risque. Grâce à ce type de capital, Los Grobo a eu la possibilité d'acheter ou de louer des terres à des propriétaires endettés, en particulier pendant des moments de crise climatique et/ou économique. À El Tejar, au « capital semence » de la famille fondatrice s'est rapidement ajouté l'investissement des FFF : d'abord, des familles catholiques très proches; après, une plus éloignée et agnostique. Ceci a impliqué la restructuration de l'entreprise, qui est devenue une entreprise par actions.

Les aspects communs à ces deux trajectoires ne doivent cependant pas effacer les différences d'origine des individus qui présideront au développement ultérieur des projets entrepreneuriaux. L'un, président de Los Grobo, descendant d'immigrés juifs appartenant à une famille de « *contratistas* » qui avait créé son patrimoine à partir de 15 hectares donnés par un philanthrope. L'autre, président d'El Tejar, le fils aîné d'une famille traditionnelle de propriétaires-terrien, catholique conservateur, dont le futur patrimoine allait subir des divisions par les lois de l'héritage. Les deux ont dirigé deux institutions à vocation hégémonique, mais aux valeurs différentes: l'une, l'Association argentine des producteurs en semis-direct (AAPRESID), entreprenante et innovatrice ; l'autre, l'Association Argentine de Consortiums Régionaux d'Expérimentation Agricole (AACREA), morale et religieuse (Gras & Hernández, 2016, p. 681). Comme montré par la suite, ces distinctions ont eu des répercussions sur les formes de justification de la distribution des bénéfices du modèle entrepreneurial et social proposé par chaque entreprise.

CHAPITRE 5

EXPANSION EN ARGENTINE.

D'ENTREPRISES FAMILIALES A CORPORATIONS AGRICOLES

Le but de ce chapitre est d'analyser la consolidation du modèle d'affaires des entreprises étudiées pendant leur expansion nationale (1996/97-2003/04), dont le prototype a été créé grâce aux investissements des fondateurs et les premiers FFF. Ce prototype consistait en la gestion d'actifs (terre et capital) pour le compte de tiers, ainsi qu'en la sous-traitance des activités, par ce que Yoguel et al. (2003) appellent « des contrats formels et informels ».

Il s'agit d'une configuration socio-productive qui n'est pas propre aux méga-entreprises. Elle apparait sur la base des pools *de culture, et rendue possible grâce à certaines formations socio-spatiales du territoire argentin et aux transformations de l'environnement institutionnel. Ses caractéristiques intrinsèques, telles que l'*asset-light management *(possession de peu d'actifs tangibles) et la sous-traitance, relèvent d'un schéma particulièrement attirant pour les capitaux spéculatifs d'origine nationale.*

Dans les sections 5. i. a) et 5. ii. a), je commence par analyser la conformation du schéma de la gestion d'actifs pour le compte de tiers pour les deux cas d'étude, les singularités de chacun, et l'émergence de leurs premières pratiques financiarisées. J'affirme ensuite que cette configuration a dû devenir, d'abord, un modèle productif viable au niveau national pour enfin attirer des capitaux étrangers. Pour ce faire, il a fallu construire un « compromis du gouvernement d'entreprise » qui assure une certaine continuité et cohérence des pratiques individuelles et corporatives.

Par conséquent, j'étudie la façon dont, à l'idée innovatrice de la gestion d'actifs pour le compte de tiers comme forme flexible d'organisation de la production, se sont ajoutées d'autres pratiques discursives et non discursives, donnant lieu au « modèle en réseau ». J'analyse le dispositif du « réseau », non seulement comme modèle productif flexible qui permet l'appropriation de rentes et le transfert de coûts et de risques vers ses « membres » subordonnés (notamment les « contratistas *»), mais aussi comme un mode de justification de cette accumulation flexible et de ses conséquences matérielles.*

Ce dernier aspect repose sur la capacité des méga-entreprises à justifier l'approfondissement de la concentration productive séculaire dans le secteur agricole argentin et d'une exploitation plus forte de la force de travail (employés directs et sous-traités). Il s'agit d'une situation de « dispute en justice » (Boltanski & Thévenot, 2006) où les méga-entreprises sont amenées à poser des justifications publiques sur la distribution des profits, des coûts, des risques, des responsabilités, entre les « membres du réseau ». Je soutiens que, grâce au déplacement discursif de l'utopie entrepreneuriale vers l'utopie sociale, exprimée dans les vision, mission et valeurs des entreprises, ces discours fournissent des « principes supérieurs communs » sur lesquels les acteurs concernés peuvent fonder un accord.

Selon Boltanski et Thévenot (2006), ces principes sont des conceptions qui se prétendent générales (allant au-delà de la dispute en elle-même), partagées par les acteurs concernés comme des points de référence légitimes pour la mise en « équivalence » des êtres et des choses. Ces principes structurent des « cités » (domestique, industrielle, civique, inspirée, marchande, de l'opinion), c'est-à-dire, des batteries de conventions générales qui orientent l'action. Autrement dit, chaque cité permet de connecter une situation singulière au principe commun supérieur correspondant par le biais de preuves légitimes permettant de mesurer la « grandeur » relative de chaque être et, par-là, de justifier la distribution des choses. Autour de chaque principe s'érige un « monde » dans lequel les personnes peuvent établir des équivalences pour arriver à des accords légitimes.

Je soutiens ici que l'étude des utopies entrepreneuriales et sociales est une voie d'accès à la compréhension d'un nouvel esprit du capitalisme de type connexionniste dans le monde rural, s'appuyant sur ce que Boltanski et Chiapello (2016) appellent « cité par projets ». Ce nouvel esprit est important pour comprendre le succès des projets entrepreneuriaux, mais aussi du système dans son ensemble, puisqu'il

justifie l'engagement de tous ceux qui sont nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et de la société capitalistes. Les discours des méga-entreprises étudiées contribuent, selon moi, à la construction d'un « monde rural en réseau ».

Par rapport à la facette productive du dispositif du « réseau », grâce à une analyse structurale des deux cas, je montre que les méga-entreprises se situent au milieu de ce « réseau » (elles contrôlent les ressources sans avoir besoin de les posséder) et décris les relations de pouvoir qu'elles entretiennent avec d'autres acteurs. L'accaparement de terres (à travers la location et/ou l'achat) contribue au processus de subordination des sous-traitants – qui ont chaque fois moins de pouvoir pour décider pour qui ils travaillent, de leur rémunération et des travaux qu'ils feront (spécialisation) – et à l'exclusion des autres (fragmentation).

Vu à travers le prisme des start-ups*, la période étudiée dans ce chapitre correspond à la phase de « démarrage » de l'entreprise où, grâce à l'approfondissement de la stratégie d'investissement de type FFF, on met à l'épreuve la capacité d'expansion du modèle d'affaires sur l'ensemble du territoire national. Dans cette étape, les cas d'étude perdent leur caractère familial et deviennent de vraies corporations agricoles par leur taille, leur structure corporative et niveau de professionnalisation. Enfin, l'incorporation et le perfectionnement du contrôle du risque et de la gestion du « réseau », ainsi que les possibles stratégies d'*exit *offertes par le modèle, ouvrent les portes à la recherche d'investisseurs à risque.*

J'étudie en détail les éléments qui ont permis le perfectionnement du modèle: la double diversification de cultures et de régions comme mode de gestion du risque ; l'implémentation des TIC comme outil de gestion/contrôle des flux (de grains, intrants, capital, connaissances) au sein du « réseau » ; l'utilisation de la flexibilité du modèle pour transférer des coûts et des risques aux autres « membres du réseau » ; l'appropriation de rentes technologiques et de la terre, et les relations de crédit entre ses « membres » et les entreprises-noyau.

En somme, dans la mesure où il s'avérera être un modèle d'affaires flexible offrant la possibilité de croissance rapide sur la base d'opérations faciles à démanteler et doté de légitimité locale, le « modèle en réseau » deviendra une destination d'investissements spéculatifs d'origine nationale (notamment ceux qui participent aux fidéicommis ou des fonds d'investissement agricoles) et, ensuite, pour des capitaux à risque internationaux, ce qui sera l'objet du chapitre 6.

5. i. Los Grobo (1996/97-2003/04)

Dans cette section j'analyse les stratégies d'expansion de Los Grobo en Argentine depuis la légalisation du soja transgénique en 1996 jusqu'à son expansion en Uruguay en 2003/04. J'examine la conformation du schéma de la gestion d'actifs pour le compte de tiers, notamment depuis sa constitution formelle en groupe économique, et analyse la conformation du modèle productif « en réseau ». Je décompose ce modèle en pratiques productives, commerciales et financières, et examine les autres pratiques avec lesquelles elles se connectent : gestion du risque (y compris l'intégration verticale) et marketing/légitimation (en particulier, le discours du win-win *ou gagnant-gagnant). Je mets l'accent sur la création de* pools *de culture par les biais de fidéicommis financiers et la façon dont cela contribue à la financiarisation du secteur agricole et à la concentration des terres, ainsi que sur les mécanismes d'octroi de crédit aux petits producteurs. Je déconstruis le discours du* win-win *lié à la représentation du schéma de gestion d'actifs pour le compte de tiers en tant que « réseau » (tous les acteurs de la chaîne sont censés être bénéficiaires en fonction de leur forme de participation spécifique) et montre son importance pour la constitution du modèle d'affaires.*

5. i. a) La configuration du schéma de gestion d'actifs de tiers chez Los Grobo

J'analyse l'étape de consolidation de la configuration socio-productive de Los Grobo en Argentine, puis sa transformation en modèle productif. Je décris les mécanismes par lesquels Los Grobo exerce son pouvoir au sein du « réseau », parvenant à capter des profits productifs et commerciaux, mais aussi financiers, qui encouragent l'expansion du « réseau » et ses effets de concentration. Je mets ici l'accent sur la Société de Garantie Réciproque (S.G.R.) comme dispositif financiarisé et de gouvernance du « réseau » (car il facilite le contrôle financier et technologique des sous-traitants, et la gestion du flux d'argent et des grains) contribuant en même temps à l'accaparement de la production.

- *De* pool *de culture à la gestion d'actifs pour le compte de tiers.* Expansion territoriale sous le format du *pool* de culture (de 10 mille hectares en location en 1989, à 30 mille en 1994, puis 60 mille environ sous cette modalité en 2004 dans la région de Carlos Casares) ; double diversification ; contrôle des risques de marché, climatiques et productifs. Flexibilité: évolution vers la gestion d'actifs de tiers à travers des « *contratos accidentales* » (contrats à court terme) à des conditions de paiement flexibles avec les propriétaires de la terre (dans les années à faible rentabilité, la compagnie privilégie les contrats à pourcentage pour « partager les risques »); contrats flexibles (en général informels) avec les « *contratistas* », connaisseurs du territoire local (et ayant des contacts d'autres sous-traitants et propriétaires de la terre avec qui former un « réseau de réseaux »), qui parfois louent à la compagnie leurs propres terres (s'ils en ont) pour ensuite les travailler eux-mêmes , qui achètent eux-mêmes la technologie de pointe que la compagnie exige (transfert du risque d'innovation et appropriation des rentes technologiques), et qui payent les charges sociales des sous-traitants qui travaillent (sous-sous-traitance) pour eux; contrats pour travailler à la commission avec les ingénieurs agronomes appelés « responsables techniques », qui contrôlent localement la production et le travail des sous-traitants.

- *Le « réseau » commercial : stratégie du* one-stop shop*.* Premiers pas dans la recherche de profits divers, d'abord productifs et commerciaux : revente d'intrants et services de stockage offerts aux membres du « réseau » productif. Achat de nouveaux silos dans les régions nouvellement incorporées à la production sous le schéma de gestion d'actifs de tiers. Avantages commerciaux et logistiques de la combinaison d'activités.

- *Changement de stratégie : approfondissement du modèle flexible, TIC et management en temps réel.* La crise financière nationale de 2001 comme opportunité : location des terres des producteurs endettés, augmentation de l'échelle de production. Passage du *management* familial au *management* corporatif poussé par la taille de l'entreprise. Introduction des TIC pour la gestion (contrôle) de la croissance et la prise de décisions agronomiques (réduction du risque productif). Renforcement de l'intégration verticale par l'achat de moulins à farine en faillite et la construction d'une usine de pâtes, stratégie qui sert au contrôle des risques.

- *Multiplication de pratiques financières.* Depuis la crise de 2001 : renforcement de la présence sur les marchés à terme nationaux, mais aussi internationaux, ce qui permet l'utilisation des contrats d'option, *forward*, *warrants*, qui servent à décaler la remise de la production et/ou obtenir du crédit des exportateurs. Utilisation des figures des fonds d'investissement fermés et fidéicommis financiers. Création, en 2004, de la S.G.R. à travers laquelle capter des capitaux extra-sectoriels, fonctionnant comme garantie des prêts pour les petits producteurs « membres du réseau ». Profits financiers provenant de la différence des taux entre les prêts que la compagnie reçoit de l'étranger et ceux offerts aux producteurs. La S.G.R. permet aussi de contrôler le risque du crédit et de s'assurer la participation des producteurs financés en tant que travailleurs sous-traitants du « réseau ». Ces derniers doivent remettre les grains (contribuant à l'accaparement de la production) en échange d'un financement utilisé pour renouveler le matériel agricole de façon à accomplir les exigences de l'entreprise-noyau pour leur donner du travail.

5. i. b) Utopie entrepreneuriale, utopie sociale : la construction discursive du « réseau » comme modèle « gagnant-gagnant »

Comme l'expliquent plusieurs auteurs (Burawoy, 2015; De la Garza Toledo, 2000b; Novick, 2000), il est nécessaire de construire du consensus au sein des entreprises pour organiser la production afin d'éviter son interruption. Dans cette sous-section, j'analyse les pratiques discursives de légitimation de l'accumulation flexible proposé par le modèle d'affaires de Los Grobo, qui a dû construire un « compromis de gouvernement du réseau » entre ses membres. Selon son discours, « l'entreprise en réseau » crée les conditions pour la génération d'une « valeur partagée », « qui bénéficie à tous ». Dans les discours entrepreneuriaux s'opère un déplacement du projet de « l'entreprise en réseau » vers le projet de la « société en réseau ». Pour mettre l'accent sur le caractère utopique de ces discours, j'établie un rapprochement avec les idées des socialistes utopiques tels que Charles Fourier, en raison de la ressemblance du point de vue fonctionnel, discursif et même esthétique (notamment dans le cas du « phalanstère », qui représente le *locus* de l'organisation socioéconomique idéale fouriériste) :

Illustration 2
Logo du Grupo Los Grobo / Phalanstère de Fourier

Sources : Grupo Los Grobo (2009) / Henket et Heynen (2002).

Les points en commun sont l'association des êtres inégaux comme principe organisationnel idéal ; la coopération entre des entrepreneurs à caractéristiques différentes comme base de l'harmonie sociale ; la spécialisation ; l'absence de conflit ; la grandeur des experts qui réduisent les risques au bénéfice de tous. Par rapport à ce dernier point, dans les deux cas étudiés, les entreprises-noyau se présentent comme celles capables d'organiser le réseau de façon à réduire les risques et à distribuer les profits en respectant un principe de « bien commun » selon lequel la grandeur des êtres est mesurée en raison de sa capacité de « tisser des réseaux », d'être un « médiateur » qui sait « créer des liens » (Boltanski & Chiapello, 2016, p. 175) pour créer de la « valeur pour tous » (Grupo Los Grobo, 2009). L'idée est que l'entreprise peut décider de la distribution dans la mesure où l'organisation en « réseau » satisfait la logique gagnant-gagnant à chaque récolte, et par conséquent peut payer les « *contratistas* » à la fin du processus productif selon la rentabilité obtenue (partageant les risques avec des producteurs qui ont moins de capacités pour l'absorber). Les pratiques discursives de légitimation sont renforcées par l'action des *coachs*, qui se chargent de la « gestion de talents » à travers des techniques de motivation et de leadership qui s'inspirent de l'approche du « *management* émotionnel », dans le but de donner du « sens à l'entreprise » (Boltanski & Chiapello, 2016, p. 107).

L'acteur corporatif, en tant que gestionnaire du processus d'accumulation, s'érige en « médiateur », « tisseur de réseaux » dans une « cité par projets » (Boltanski & Chiapello, 2016, p. 176) et, ce faisant, il devient grand, selon les termes de Thévenot et Boltanski (2006). Dans le cas de Los Grobo, l'esprit connexionniste se conjugue au mode de justification de la « cité inspirée », où les êtres sont grands dans la mesure où ils accèdent spontanément à un état d'illumination, s'échappent de la routine et acceptent de prendre des risques (Boltanski y Thévenot, 2006, pp. 159–162) ou, selon les dires du président de Grupo Los Grobo, ils « se rendent compte » et « sont vigilants » aux changements constants de la

société. Ce sont, en effet, les exigences que ces discours posent aux individus « entrepreneurs » pour devenir un « membre du réseau » et, à travers de cette participation au « réseau », appartenir à la société. Le caractère néolibéral de telles exigences est d'autant plus fort qu'elles reposent sur les capacités individuelles de chacun, dégagées des responsabilités et des conditionnements sociaux.

5. ii. El Tejar (1996/97-2003/04)

Dans cette section j'analyse les stratégies d'expansion d'El Tejar, d'abord en Argentine, puis au niveau régional, en les comparant aux stratégies de Los Grobo, notamment au niveau des pratiques discursives et non discursives.

5. ii. a) La configuration du schéma de gestion d'actifs de tiers à El Tejar

J'examine la conformation du modèle de gestion d'actifs de tiers, le décompose en pratiques productives, commerciales et financières, et analyse les autres pratiques avec lesquelles elles se connectent : gestion du risque et marketing/légitimation.

- *De pool de culture à la gestion d'actifs de tiers. Les premiers investisseurs : amis, membres des familles fondatrices, « insensés »*. Dans son étape initiale, El Tejar s'est nourrit des apports (en terre, capital, têtes de bétail) des familles proches des fondateurs. Il faut noter que, dans le statut de cette compagnie il était écrit que l'entreprise n'avait légalement aucun actif fixe (les terres des fondateurs étaient en production sous contrat de location para El Tejar). En 1997, l'entreprise est parvenue à cultiver 10 mille hectares en *pool* de culture, intégrant aussi des terres de tiers dans la région de Saladillo ainsi que le capital d'investisseurs extra-sectoriels. De cette façon, l'entreprise contribuait déjà à la financiarisation directe. Étant donné son manque d'actifs tangibles, elle n'arrivait cependant pas à obtenir un prêt par la voie formelle traditionnelle (les banques). En 2003, El Tejar a semé 55 mille hectares dans plusieurs provinces de l'Argentine (Buenos Aires, Chaco, Corrientes et Entre Ríos).

- *Paiement anticipé et accaparement de terres*. Le *boom* du soja s'est accompagné d'une concurrence pour l'accès aux terres arables, notamment dans la région pampéenne. Dans ce contexte, et poursuivant la mission de « devenir l'entreprise du secteur agroindustriel la plus grande au monde » (FISOA, 2012, p. 79; traduction propre) afin de « coter en bourse » (FISOA, 2012, p. 45; traduction propre), El Tejar déploya une stratégie que j'appelle d'« inflation artificielle » des prix de l'affermage comme manière d'accaparer des terres. Cette stratégie consistait pour l'entreprise à gonfler les résultats productifs attendus auprès des investisseurs et à payer un loyer au-dessus des prix du marché, s'éloignant des pratiques de paiement à pourcentage de la région. Cette stratégie lui a permis d'entreprendre un accaparement de terres soutenu dans le temps. La grande quantité d'hectares accaparés a aussi fait baisser les prix des services agricoles sous-traités car les « *contratistas* » se voyaient obligés de travailler pour l'entreprise, qui leur assurait plusieurs hectares à travailler même s'ils ne connaissaient le prix qu'après la récolte.

- *Transfert de coûts, de risques et de responsabilités.* Comme chez Los Grobo, ces « *contratistas* » étaient responsables de la sécurité des travailleurs qu'ils sous-traitaient (sous-sous-traitance), ainsi que des coûts de l'innovation, en prenant eux-mêmes le risque de s'endetter pour renouveler le matériel agricole. El Tejar prêtait de l'argent à ses « *contratistas* », contribuant ainsi au processus de financiarisation inverse. Les employés directs de l'entreprise s'endettaient auprès d'elle par le biais des crédits et de prêts personnels informels ou d'autres « aides » (l'entreprise payait le loyer de leurs maisons ou leur prêtait des voitures de la compagnie, ou même la maison de vacances de la famille fondatrice), ce qui générait des rapports de dépendance.

- *Alliances stratégiques avec les multinationales de phytosanitaires*. En 2002, juste après la dévaluation du peso argentin provoquée par la crise financière, alors que les dettes étaient officiellement

« pesifiées », El Tejar continuait à payer Basf et Cargill en dollars en échange d'un financement extraordinaire (car exclusif) auprès de ces multinationales. Comme chez Los Grobo, le contexte de crise a représenté une possibilité de croissance rapide.

- *« Réseau » d'équipes.* Le travail en équipe comme forme de contrôle mutuel et d'autocontrôle des travailleurs : application de « systèmes d'observation » ; rédaction de manuels par les travailleurs eux-mêmes dans le cadre du processus d'amélioration continue ; réalisation d'audits externes et internes; normes de qualité (ISO 9000). Contrôle de l'activité des travailleurs sous-traités par les employés directs (« travail de bureau »). « Gestion d'intrants » et « gestion de *contratistas* / transporteurs » (El Tejar, 2009, p. 83) comme mécanismes d'externalisation des coûts du contrôle sur les travailleurs et les clients (Boltanski et Chiapello, 2016).

5. ii. b) L'entreprise-cathédrale, un eutopie sociale : la construction discursive du « réseau » comme une « famille »

El Tejar se présentait comme une « entreprise eutopique », reprenant l'idée d'une eutopie de Thomas More, c'est-à-dire, le *locus* de l'utopie (en grec, *eu* : bon ; *topos* : endroit). Je réfléchis au rôle de cette utopie dans la construction du « modèle en réseau » et le compare au discours de Los Grobo analysé dans la section précédente.

Je m'intéresse au discours du travail en équipe comme créateur de valeur en soi, ainsi qu'au mythe de l'entreprise comme une « cathédrale devant durer 700 ans », et présenté comme « le bon lieu » (eutopique) pour le développement personnel. La possibilité de se transcender comme individu à travers la « construction » d'une entreprise comparée à une cathédrale génère une motivation au travail qui augmente la productivité. Le *coaching, mentoring* et d'autres techniques de motivation des employés étaient utilisées, ainsi que des outils de mesure de leurs performances.

J'analyse aussi le discours entrepreneurial sur la « famille », selon lequel les sous-traitants et les employés directs de l'entreprise feraient partie d'une grande famille (similaire au « réseau des réseaux » chez Los Grobo). Dans le territoire, le discours connexionniste partagé avec Los Grobo se déployait en lien avec un ordre de justification propre à la cité domestique décrite par Boltanski et Thévenot (2006), où le bien commun est défini par la tradition, le grand est une figure paternelle (le père, le patron), et les valeurs qui prévalent sont la fidélité et la loyauté. J'examine les rapports de pouvoir qu'entraîne le discours de la famille auprès des employés directs, et entre ceux-ci et les employés indirects de l'entreprise (sous-traitants) : un autre aspect de la « fragmentation par en bas » du travail.

Ces discours (réseau-famille, cathédrale, eutopie, équipe) ont été diffusés, d'une part, par le fondateur – comparé à un prédicateur (FISOA, 2012, p. 133) – et d'autre part, par des *coachs* ou « formateurs de groupes ». A travers diverses techniques appliquées lors de sessions de formation (notamment l'« induction » ou bien le « rituel annuel du jour d'El Tejar »), ils cherchaient à faire converger les objectifs personnels des employés avec ceux de la compagnie. Alors que dans le village où elle est née, on l'appelait « la secte » en raison de l'endogamie des employés, l'entreprise se considérait comme une « école de leaders ». Elle devait « enthousiasmer » les personnes, considérées comme des individus autonomes (libres d'organiser leur propre agenda), et participer à leur développement personnel à travers leur participation au projet entrepreneurial. Les groupes de travail devaient montrer leur engagement avec les valeurs et les principes d'une « société solidaire » (FISOA ; 2012, p. 31). Enfin, le rôle du discours sur la « génération de confiance » pour s'insérer dans le territoire, mais aussi sur les marchés de capitaux, est aussi souligné.

REFLEXIONS PRELIMINAIRES

Du schéma de gestion d'actifs de tiers au dispositif en « réseau ».

La mise à l'épreuve d'un modèle d'affaires « vendable » aux capitaux à risque

Dans l'étape analysée dans ce chapitre, la configuration socio-productive sur la gestion d'actifs pour le compte de tiers – qui, à l'origine, répondait à une stratégie de profit rendue possible par les profonds changements dans le mode de régulation national – se cristallisa dans un dispositif productif/idéologique réticulaire en adoptant un ordre de justification l'accumulation flexible et de ses conséquences matérielles. De cette façon, la configuration socio-productive de la gestion d'actifs pour le compte de tiers s'est stabilisée dans un modèle productif « en réseau » doté de mécanismes de légitimation. Dans le « monde en réseau », la grandeur consiste à « générer de la valeur pour tous les membres du réseau ».

Le processus d'ampliation de l'échelle est intrinsèquement lié au processus de financiarisation auquel les méga-entreprises contribuent. D'une part, parce que les capitaux qui ont commencé à s'insérer dans le processus productif ont un caractère extra-agraire et spéculatif. Ce sont d'abord des investisseurs individuels d'origine nationale (équivalents aux FFF) qui ont aidé l'expansion des entreprises étudiées vers de nouvelles régions.

Ceci a contribué au processus de financiarisation directe, ainsi qu'à un approfondissement de la concentration productive dans l'agriculture argentine. En effet, ce modèle implique, dès le début, l'intégration subordonnée et la fragmentation (et spécialisation) des sous-traitants, en même temps qu'il contribue aux processus d'accaparement de la terre et de la production.

En revanche, ces premiers investisseurs sont devenus des actionnaires des entreprises, donnant lieu à une transformation de leur structure en un format corporatif par actions. Ces investisseurs se sont aussi groupés à travers des « société d'affaires », en général grâce à la conformation de pools *de culture à travers des fidéicommis (très souvent du type financier) ou des fonds d'investissement, ce qui a renforcé, à son tour, la financiarisation directe.*

D'autre part, dans ce processus d'expansion, les entreprises ont incorporé des pratiques financières qui contribuent à la financiarisation inverse du secteur : les crédits qu'elles octroient aux producteurs, l'utilisation de nouveaux outils financiers (grâce à leur participation aux marchés à terme nationaux et internationaux) et de contrôle du risque chaque fois plus complexes, ainsi que des mécanismes de gestion du « réseau » qui ont permis le contrôle de la croissance exponentielle que le modèle lui-même provoquait.

Le « modèle en réseau » permet d'améliorer la gestion sur les flux de capitaux, d'intrants agricoles, de grains et de connaissances de la part des méga-entreprises, en fournissant à la fois des mécanismes de contrôle des employés directs et indirects. Ceci est possible grâce à l'utilisation des nouvelles TIC, des contrôles du crédit offerts aux producteurs qui participent au « réseau », les possibilités de fixation des prix grâce à l'échelle atteinte, les techniques de motivation et d'évaluation du personnel. Enfin, c'est en analysant le déplacement du discours utopique réticulaire de l'entreprise vers la société que le dispositif du « réseau » contribue à offrir un esprit à l'accumulation capitaliste flexible dans l'agriculture.

J'ai aussi analysé la façon dont les entreprises sont parvenues à « convaincre » les investisseurs de participer au projet entrepreneurial, ainsi que la manière dont la construction discursive du « réseau » et les pratiques de légitimation qui font partie de ce modèle d'affaires ont contribué à l'adhésion des employés directs et indirects aux visions, missions et valeurs des méga-entreprises. Ceci a été possible grâce à des combinaisons spécifiques de « cités » (selon les termes de Boltanski et Thévenot) qui ont façonné la régulation implicite du « réseau » à travers la génération d'accords entre les acteurs. On a fait du « réseau » une « figure harmonieuse » de coordination, une forme de gouvernement de l'économie dans l'agriculture argentine à travers la création d'un « monde en réseau » qui organise les rapports de pouvoir entre ses acteurs, même s'il coexiste avec d'autres « mondes » (inspiré, domestique).

De cette façon, le « réseau » est devenu un dispositif qui promeut l'accumulation flexible en fournissant une légitimité au niveau local, et qui est « vendable » à des capitaux financiers étrangers. Afin de comprendre cette dernière étape, il faut étudier la première tentative de trans-latinisation entreprise par les cas d'étude juste avant l'arrivée des investisseurs institutionnels (dont je parlerai dans le chapitre suivant) : il s'agit de la mise à l'épreuve du modèle à l'échelle régionale, élément central pour ce type d'investisseurs.

CHAPITRE 6

EXPANSION TRANS-LATINE.

L'ENTREE ET *L'EXIT DES* INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS DANS LES MEGA-ENTREPRISES ARGENTINES DURANT LEUR EXPERIENCE BRESILIENNE

Dans le sixième chapitre j'analyse la dernière étape de perfectionnement du modèle avant la vente à des capitaux à risque. D'abord, je décris les premières tentatives de reproduction du « modèle en réseau » dans d'autres pays du Mercosur, autrement dit, la première mise à l'épreuve au niveau régional : les possibilités d'accumulation à cette échelle permet aux entreprises de contrôler les risques productifs, commerciaux, financiers, mais surtout ceux d'ordre politique et juridique liés aux environnements institutionnels de chaque État-nation, puisque cette capacité est considérée comme un actif sur les marchés de capitaux. Je montre que réfléchir aux comportements et stratégies depuis la logique des start-ups *permet de comprendre la façon dont les entreprises étudiées sont parvenues à vendre leur modèle d'affaires à des agents financiers déployant des modèles d'investissement spécifiques (notamment, celui du type* private equity*). Autrement dit, j'analyse l'expansion trans-latine (l'accent est mis sur l'expérience d'expansion au Brésil en lien avec le tournant néolibéral de son mode de régulation) des entreprises et la façon dont elles ont fonctionné comme des véhicules d'investissement à risque de firmes et fonds institutionnels d'origine internationale (contribuant ainsi à la financiarisation directe). J'analyse l'évolution des stratégies pendant cette expansion en mettant l'accent sur la financiarisation des pratiques, ainsi que sur les moments où se produit l'*exit *pour les deux entreprises, et où certains opérations spéculatives-productives arrivent à leur fin. Dans cette étape les comportements financiarisés de type* start-up *s'exacerbent (financiarisation inverse), ainsi que leurs conséquences matérielles : l'expansion des méga-entreprises grâce à ces grands capitaux entraîne, non seulement l'effacement des frontières physiques permettant l'accaparement des « ressources naturelles », mais aussi une augmentation de l'exploitation de la force de travail au sein du « réseau ».*

6. i. Environnement institutionnel au Brésil : agriculture et finances

Dans cette section j'analyse les transformations les plus saillantes des politiques publiques des secteurs agricole et financier au Brésil. Je m'intéresse aux similarités et aux différences avec l'Argentine pour appréhender le développement différentiel des stratégies des cas d'études dans chaque pays et territoire local.

Dans les années 1980, le Brésil a connu une reconfiguration de son mode de régulation, qui se tourne vers le néolibéralisme. Dans ce contexte, certaines politiques publiques ont aidé à l'expansion de l'agrobusiness dans le pays : la création, en 1999, du Ministère de l'agriculture, l'élevage et l'approvisionnement (MAPA, pour ses sigles en portugais), chargé de soutenir l'agriculture entrepreneuriale, comme institution séparée du Ministère du développement agraire (MDA), chargé de l'agriculture familiale. L'argent public s'est alors concentré dans la grande production de l'agrobusiness (Heredia, Palmeira, & Leite, 2010, p. 166), secteur qui a reçu cinq fois plus de financements que l'agriculture familiale. Il faut aussi compter la mise en place du Programme d'accélération de la croissance du gouvernement de Inácio « Lula » Da Silva en 2007, qui a amélioré les infrastructures de l'agrobusiness (Gras, 2013, p. 87), et a favorisé une législation plus permissive au niveau environnemental (Campos, 2011, p. 119). L'expansion de la frontière agricole pour la production du soja destinée à l'exportation avait commencée dans les années 1970 (Guibert, 1997), mais ce processus s'est exacerbé à partir du milieu des années 1990, atteignant un niveau de productivité plus haut que celui des États-Unis et de l'Argentine avec l'introduction des « paquet technologiques » (Gras, 2013, p. 72). Le Brésil est un pays très attractif pour les investisseurs grâce aux possibilités d'expansion territoriale

(Oyhantçabal & Narbondo, 2011). La légalisation du soja transgénique en 2003 a été un point d'inflexion important dans la conformation de la plateforme décrite au chapitre 3.

À côté des transformations qui interviennent dans l'agriculture, une expansion financière s'est déclenchée au milieu des années 1990, entraînant l'arrivée d'agents financiers : fonds de pension privés, *hedge funds*, *venture capital*, qui ont commencé à acquérir des entreprises locales, les restructurant et (très souvent) les vendant après une réduction de coûts en leurs sein (Gómez Talavera, 2013, p. 148). Ce type de financement a remplacé progressivement celui offert par l'État (Guanziroli, 2014). Avant la mise en place de restrictions à l'accès à la propriété de la terre par des étrangers en 2010, ces agents financiers et les entreprises qu'ils contrôlent ont pu accaparer des terres par des voies légales, pour ensuite avoir recours aux mécanismes illégaux tels que les « *contratos de gaveta* ».

6. ii. L'expérience brésilienne à succès chez Los Grobo (2003/04-2012/13)

Dans cette section j'analyse les stratégies du Grupo Los Grobo pour dépasser les frontières de l'Argentine. En 2004, le groupe a commencé à publier des rapports de responsabilité sociale d'entreprise, à obtenir la certification de normes ISO 9000, et à intégrer des institutions internationales telles que la Table ronde du soja responsable. Tout ce qui permet de le projeter dans un horizon mondial puisqu'il « vendait » le mythe de « l'entreprise globale » (pourtant, il demeurait localisé en Argentine jusqu'à l'arrivé de capitaux étrangers). Comme il l'a été vu au chapitre 5, les comportements financiarisés étaient déjà présents dans le modèle d'affaires, ils ont attiré des capitaux à risques dans l'étape étudiée ici. Puis, le processus de trans-latinisation a apporté une capacité supplémentaire de contrôle des risques, non seulement productifs, de crédit et financiers, mais aussi politiques, juridiques et de marché. La capacité à mesurer ces risques divers grâce à des outils spécifiques (analyses FODA, PEST et Porter ; simulation de Montecarlo) a aussi représenté un attrait pour les investisseurs à risque. L'imbrication des logiques productives et financières inhérentes au « modèle en réseau » montrait une affinité avec celui des agents financiers intéressés par l'agrobusiness.

L'expérience de transplant (Boyer, 1998) du modèle a été relativement bonne dans la mesure où l'entreprise créée dans ce nouveau territoire, Los Grobo do Brasil S. A., est parvenue à reproduire le schéma de gestion d'actifs de tiers à Mapitoba, Mato Grosso et Goiás, mais sans reproduire le discours du « réseau »: contrats de location flexibles (changement des conditions selon les circonstances: quand la rentabilité baissait l'entreprise partageait les risques par le biais de la production associative); mais pas de possibilité de contrats temporaires (« *contratos accidentales* »). Ceci a été possible parce qu'il s'agit de régions de frontière agricole ou les relations sociales de production de type capitaliste dans le secteur agricole n'étaient pas très solides au moment de l'arrivée de la compagnie. À Canarana, où j'ai fait mon travail de terrain, la compagnie s'était limitée à la vente de produits phytosanitaires à des producteurs locaux à cause des difficultés logistique pour l'exportations de grains.

Elle a aussi fortifié la stratégie d'intégration verticale à travers l'achat ou la création de compagnies qui produisaient des semences et des fertilisants. Accaparement de la production par le biais de l'échange (la figure des sociétés de garantie réciproque n'existe pas au Brésil). Aux profits productifs et commerciaux se sont ajoutés ceux provenant de la vente de services financiers (gestion de risque aux producteurs locaux). Dans cette période, les comportements financiers se sont aussi exacerbés : Los Grobo a réalisé plusieurs fidéicommis financiers et a commencé à vendre des « obligations négociables » en 2007.

6. iii. Des problèmes de « transplant » d'El Tejar au Brésil (2003/04-2012/13)

J'analyse ici les stratégies productives, commerciales et financières d'El Tejar à Primavera do Leste, dans l'État de Mato Grosso, où l'on produit du soja depuis 30 ans. Primavera et où se localisent de grands

producteurs agricoles (dont le plus important était, jusqu'à l'arrivée d'El Tejar, Blairo Maggi, le gouverneur de l'État).

Je m'intéresse aussi aux changements opérés par l'entreprise à partir de son alliance avec des capitaux financiers internationaux. Notamment, à l'approfondissement des dynamiques d'accumulation financiarisées : comportements de type *real estate* (l'achat des terres comme stratégie de valorisation du capital) et de type *private equity* (tentatives successives d'exit). Les outils de contrôle du risque (notamment politique) et la diversification régionale ont été des attraits pour ces investisseurs. Dans cette étape trans-latine, les stratégies de contrôle du risque se sont renforcées, notamment grâce à l'utilisation d'analyses comme celles utilisées par Los Grobo. Il s'agissait d'une exigence des investisseurs.

Une autre exigence était la stratégie de l'achat de terres, qui a été soutenue entre 2006 (entrée du premier fond institutionnel) et 2010. L'entreprise produit sur des terres propres et louées à Mato Grosso. Contrôle des activités par des « leaders d'équipes » par région, dirigés à la fois par des « *country managers* » par pays.

Je m'interroge sur les limites de l'expérience de transplant du modèle d'affaires au Brésil. La mauvaise sélection de sols et de la technologie, ainsi que la tentative de transplanter le schéma associatif de la gestion d'actif pour le compte de tiers ont été des facteurs d'échec. En particulier, ce dernier impliquait d'amener des « *contratistas* » argentins dans d'autres pays qu'ils ne connaissaient pas, pour des services encore plus spécifiques (ceux que la compagnie ne trouvait pas localement), approfondissant la spécialisation.

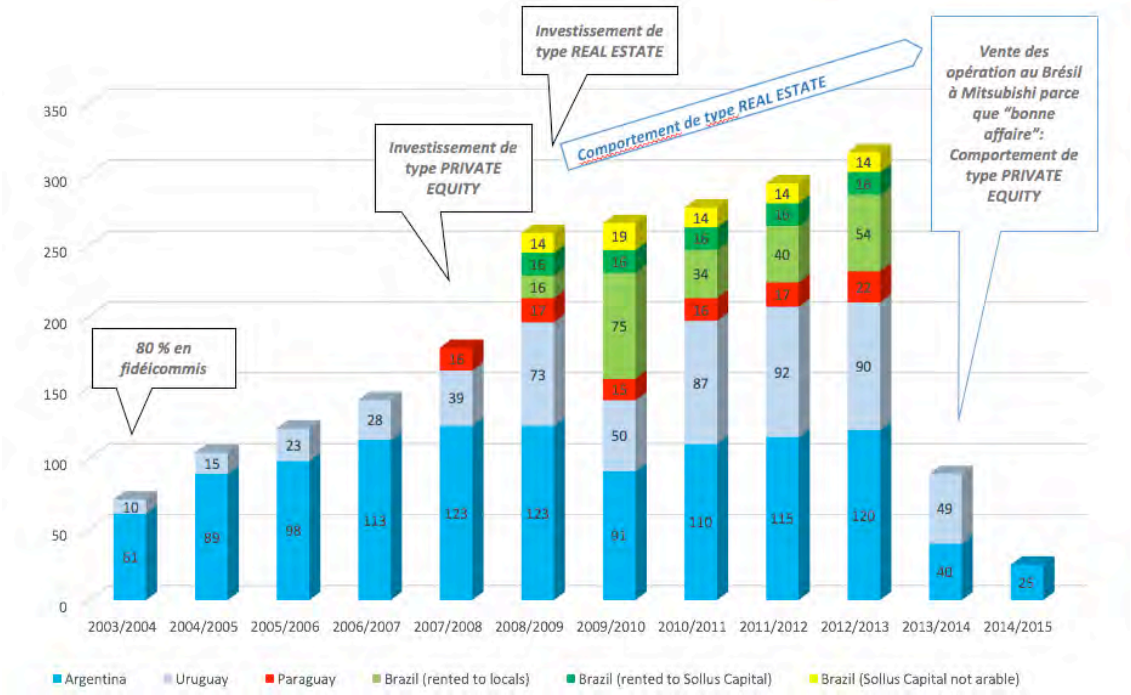
6. vi. Vers le moment de l'*exit* : un cycle d'accumulation financiarisé touche à sa fin

6. vi. a) Approfondissement de la financiarisation inverse et vente à un « acheteur stratégique » des opérations brésiliennes du Grupo Los Grobo.

Dans le tableau suivant, je présente un résumé de la trajectoire Los Grobo à l'étranger :

2003 – Uruguay. Fusion du groupe avec Agronegocios del Plata (ADP).
2004 – Paraguay. Fondation de Tierra Roja (gérée par ADP).
2007 – Brésil. Fondation de Los Grobo Brasil en partenariat avec Vinci Parterns, véhicule du fond d'investissement du type *private equity* brésilien Pactual Capital Partners, qui cherchait à s'insérer dans le secteur agricole pour la première fois (ses investissements visaient jusqu'à ce moment-là notamment le marché financier). Investisseur de type *hands-on*, qui s'occupe de donner des conseils pour améliorer le modèle d'affaires.
2008 – Installation du Grupo Los Grobo LLC au paradis fiscal de Delaware. Achat de Ceagro (revente d'intrants) et de Selecta (production de semences). Fusion de Los Grobo do Brasil avec Ceagro et production sous le schéma d'actif de tiers dans les États de Mato Grosso et de Goiás, et dans la région de Mapitoba (comprennant les États de Maranhão, Piauí, Tocantins et Bahía). Création de Sollus Capital (compagnie de *real state*) grâce à l'investissement du *hedge fund* Touradji Capital Management (États-Unis) : incursion dans la spéculation immobilière et accaparement de terres au Brésil (voir graphique 1). Ceagro louait 20 % des terres cultivées par Los Grobo do Brasil à Sollus Capital, le reste était des locations directement convenues avec des producteurs locaux, qui possédaient des machines, mais pas de capital.
2010 – Production d'éthanol à travers CMAA, une compagnie de Vinci Partners. Achat de Península Norte (production de fertilisants).
2011 – Tentative d'*exit* (IPO).
2012 – Opération d'*exit* au Brésil : vente de Ceagro à Mitsubishi (acheteur stratégique).
2015 – Opération d'*exit* en Uruguay : vente des opérations à ADP.

Graphique 1
Évolution de la superficie cultivée par Grupo Los Grobo (en milliers d'hectares), par pays du Mercosur (2003/04-2014/15).



Source : élaboration propre à partir de documents de l'entreprise, des journaux, entretiens, rapports, études de cas.

6. vi. b) Approfondissement de la financiarisation inverse et désinvestissement en Argentine d'El Tejar

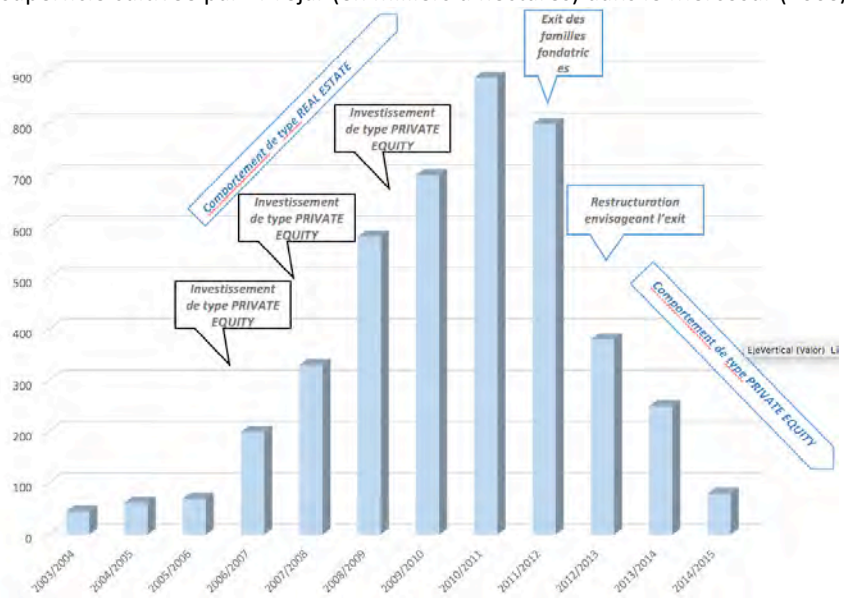
Dans le tableau suivant, je présente un résumé de la trajectoire d'El Tejar à l'étranger :

2002-2004 – Bolivie, Uruguay et Brésil. Premières incursions à partir des FFF. Perte de U$S 2 millions au Brésil.
2006 – AGSS (véhicule d'investissement du *hedge fund* britannique Altima Partners). Accaparement de terres.
2007 – AOWAF
2008 – Tentative d'*exit* (IPO). Prêt de la banque néerlandaise FMO.
2009 – Capital Group (États-Unis et Europe)
Investissement de l'International Finance Corporation (membre du Groupe Banque Mondiale) en AOWAF.
2010 – Crestline Investors (États-Unis).
2012 – Les familles fondatrices vendent leurs actions, et recapitalisation de la part des entreprises.
2013 – Restructuration et *exit* en Argentine : arrêt de la location et achat de terres
2014 – *Exit* en Uruguay : vente à UAG (du *hedge fund* britannique Union Group)
Opérations *d'exit* en Bolivie.

Par rapport à l'accaparement de terres, je mets l'accent sur les stratégies de l'entreprise pour échapper aux régulations de la possession de terres par des étrangers.

Graphique 2

Évolution de la superficie cultivée par El Tejar (en milliers d'hectares) dans le Mercosur (2003/04-2014/15).



Source : élaboration propre à partir de documents de l'entreprise, des journaux, entretiens, rapports, études de cas.

REFLEXIONS PRELIMINAIRES

De l'entrée des capitaux à risque au moment de l'*exit*

Au milieu des années 2000, les capacités de croissance exponentielle du « modèle en réseau » en relativement très peu de temps – démontrées la décennie précédente par la rapide expansion des deux entreprises étudiées en Argentine, et l'incorporation de nouvelles régions à leurs « portefeuille de terres » – ont attiré des investisseurs étrangers.

La croissance de ces entreprises en dehors des frontières du pays d'origine était à l'étape de prototype : elles avaient atteint une échelle trans-latine au moment de l'arrivé des investisseurs institutionnels, les deux entreprises produisant sous un schéma de gestion d'actifs de tiers en Uruguay et au Paraguay, El Tejar étant aussi présent en Bolivie. Outre la capacité à produire au niveau régional dans plusieurs pays du Mercosur, ces investisseurs se sont vus attirés par le *know-how* financier et productif des entreprises, ainsi que par les aptitudes intrinsèques du « modèle en réseau » argentin pour être monté et démonté rapidement, en vue de l'*exit* des opérations.

Comme analysé dans ce chapitre, où l'on a abordé l'étape de trans-latinisation de ces entreprises agricoles, le lien avec les capitaux à risque a entraîné un approfondissement des logiques financières propres au modèle. En fournissant un modèle d'affaires flexible qui facilitait le contrôle des natures humaine et extrahumaine à travers des mécanismes et des agents financiers, doté en plus d'un discours le légitimant (et rendant possible le maintien de ce contrôle), les méga-entreprises participaient déjà au processus de financiarisation de l'agriculture.

Vu à travers l'idéaltype des *start-ups*, les méga-entreprises ont exacerbé, dans cette étape, les comportements financiers intrinsèques au « modèle en réseau » de façon à adopter des stratégies d'*exit* (comportement propre aux firmes de *private equity*), des possibilités de spéculation immobilière (comportement de type *real state*), ainsi que des stratégies de contrôle et réduction du risque.

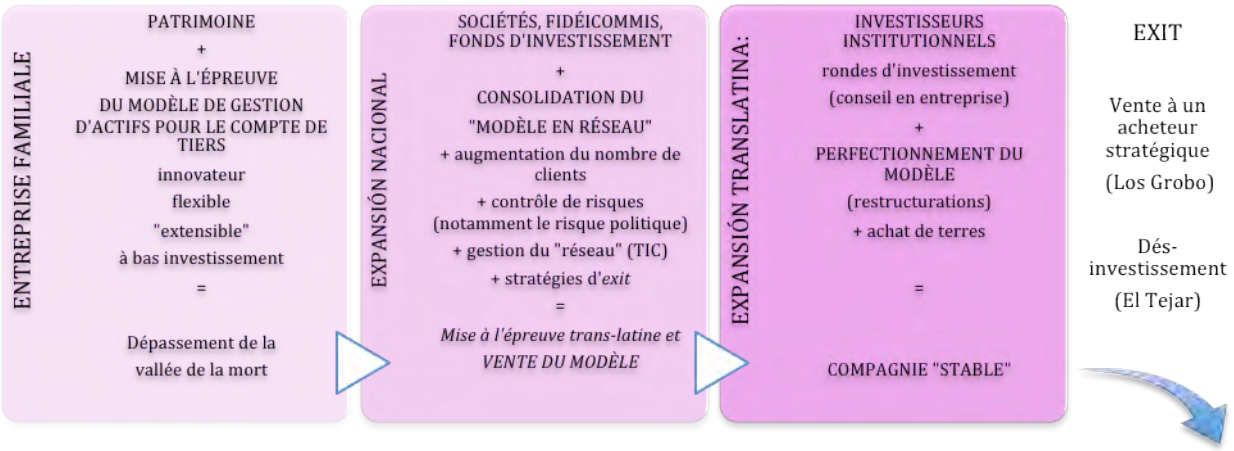
Néanmoins, l'expérience brésilienne dans le cas d'El Tejar rend compte des problèmes de transplant d'un modèle productif ancré dans un territoire spécifique. D'une part, parce que son origine est liée aux

formations socio-spatiales argentines ; d'autre part, parce que les discours qui rendent possible le compromis parmi les acteurs qui participent au « modèle en réseau » le sont aussi. Ce caractère légitime du « réseau » est généré à partir de modes de justification combinés localement. D'autant plus que l'idée même du « réseau » n'apparait pas parmi les représentations construites par ces méga-entreprises dans d'autres territoires.

Avant de passer aux conclusions finales, je renvoie à l'illustration 1 sur l'évolution typique des *start-ups*, présentée dans l'introduction, pour résumer les trajectoires entrepreneuriales étudiées :

Illustration 2

Évolution des méga-entreprises (résumé)



Source : élaboration propre.

CONCLUSIONS

Agriculture et finances

Cette thèse a analysé le rôle des méga-entreprises agricoles dans la financiarisation de l'agriculture. Ceci a impliqué un travail analytique orienté vers la diminution des « éloignements » conceptuels (et politiques) provoqués par ce processus, soulignés par Jennifer Clapp (2014). Ce travail a donc requis l'étude des acteurs qui participent à l'accumulation financiarisée dans le secteur agricole, de leurs relations chaque fois plus complexes, et de la mise en pratique de leurs stratégies.

Tout d'abord, il a connecté les acteurs dits « productifs » avec les acteurs dits « financiers », qu'on tend à considérer comme des entités uniformes et séparées les unes des autres. Ensuite, ce travail a relié les instruments financiers utilisés par ces acteurs à leurs conséquences matérielles. Il a établi des rapports entre la génération de rentes financières et le substrat dont on les tire : les natures humaines et extrahumaines. Ces deux éloignements rendaient difficile la compréhension des actuels processus de flexibilisation du travail et de l'accaparement de terres et de la production.

Enfin, il a aussi été important de diminuer un troisième éloignement produit par la financiarisation des pratiques des acteurs de la production. Grâce à l'analyse méticuleuse de certaines pratiques des méga-entreprises qui semblent être à première vue simplement « productives », j'ai identifié des logiques financières contenues dans leur modèle d'affaires. Cet examen de la combinaison de pratiques entrepreneuriales avec des objectifs de rentabilités multiples (productive, commerciale, financière) a impliqué de cesser d'observer ces acteurs comme des types « purs », et a invité à la compréhension de leurs caractéristiques et leurs capacités d'accumulation à travers l'observation des logiques financières et productives et leur imbrication.

L'analyse des acteurs « productifs » dans leur relation avec des agents « financiers » a permis de comprendre que l'imbrication de logiques productives et financières ne consiste pas uniquement à incorporer des pratiques financières par les méga-entreprises à partir du moment où des investisseurs à risque rentrent dans leur structure actionnariale. De fait, la propre logique productive générée par le « modèle en réseau » incorporait, dès son origine, la logique financière, qui s'approfondi effectivement après l'entrée de ces investisseurs.

Les rondes de financement effectuées par les capitaux à risque dans les méga-entreprises peuvent d'ailleurs être considérées comme des indicateurs du rythme de la financiarisation en termes de pouvoir des actionnaires pour faire pression sur ceux qui ont en charge l'activité productive (dans ce cas, les méga-entreprises) et, par conséquent, sur l'exploitation des natures humaine et extrahumaine. L'ampleur de l'ingérence du capital financier sur les processus productifs tient en grande partie aux négociations qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise « cible » dans laquelle le capital est investi.

Le Grupo Los Grobo est un cas typique des compagnies qui gardent le contrôle actionnarial et qui entament un « alliance stratégique » avec des investisseurs à risque en partageant les bénéfices et le risque. El Tejar représente le cas contraire, où les investisseurs institutionnels finissent par contrôler la compagnie afin de la restructurer et de la vendre pour récupérer l'investissement.

En réduisant les éloignements mentionnés plus haut, ce travail remet en question les récits entrepreneuriaux et les travaux académiques dont ils se nourrissent concernant l'activité financière dans le secteur agricole. Afin de rendre possible cette vision critique, j'ai connecté les pratiques discursives et non-discursives, et identifié les modes de justification de la distribution inégale des êtres et des objets provoquée par l'accumulation flexible et la financiarisation.

La figure de la *start-up* comme outil heuristique

La figure de la compagnie *start-up* comme grille d'analyse des trajectoires entrepreneuriales a facilité l'analyse des relations entre les méga-entreprises et les capitaux financiers, ainsi que l'identification des comportements financiarisés adoptés par les méga-entreprises et la façon dont ils s'imbriquent aux comportements productifs. En somme, cet outil heuristique a mis en lumière les deux facettes de la financiarisation auxquelles ce travail s'intéressait.

Étant donné que les entreprises étudiées sont représentées dans les discours corporatifs comme un « réseau de réseaux » où « tout le monde gagne » chez Los Grobo, ou bien comme une « famille » ou une « cathédrale qui durera 700 ans », dans le cas d'El Tejar, les observer à travers l'image des *start-ups* a permis de prendre de la distance par rapport à ces représentations. Cela a donc permis d'insérer ces acteurs dans un processus, plus large, de l'évolution du système capitaliste : l'expansion financière qui a accompagné la fin du régime d'accumulation fordiste-keynésien.

L'image de la *start-up* incarne plusieurs logiques gouvernant ce processus. Premièrement, parce que, depuis son origine, une *start-up* se présente comme une idée innovatrice et attractive à capacité de croissance rapide grâce à un modèle « extensible ». Deuxièmement, parce qu'on cherche les premiers investisseurs externes à la compagnie parmi des proches des fondateurs (après l'apport du capital « semence ») ou bien des « aventureux » qui, en visant un important bénéfice en très peu de temps, sont prêts à risquer leur capital : il s'agit des fonds FFF. Troisièmement, parce qu'une fois prouvée la capacité de croissance du modèle d'affaires (par un nombre de clients et une facturation grandissants), on « ouvre » la compagnie à des capitaux à risque, généralement des investisseurs institutionnels, dont l'entrée produit généralement un bouleversement dans la stratégie entrepreneuriale. Enfin, car le projet de la *start-up* est atteint (bénéfice financier maximum) au moment de l'*exit*, pour lequel elle met en place une stratégie pour se désengager avec succès de l'investissement.

Le « modèle en réseau » comme dispositif d'accumulation légitime : l'institutionnalisation de pratiques financières

La figure des compagnies *start-up* a constitué un prisme à travers lequel observer les stratégies entrepreneuriales déployées dans des trajectoires dont on peut identifier trois étapes :

1) Dès le milieu des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990 : des entreprises familiales où le patrimoine a fonctionné comme un capital « semence » pour mettre à l'épreuve un modèle innovateur flexible, « extensible » et à bas investissement initial.

2) Dès le milieu des années 1990 jusqu'au début du XXIème siècle : étape de « démarrage », où se consolide le modèle d'affaires, que l'on met à l'épreuve dans le territoire argentin, et que l'on prépare pour l'entrée de capitaux à risque dans l'étape suivante.

3) Du début du XXIème siècle jusqu'au milieu des années 2010 : étape de croissance exponentielle, où le modèle est mis à l'épreuve au niveau régional. On le perfectionne afin d'en stabiliser le risque et de procéder à l'opération d'*exit*.

Étudier ces trois étapes du « modèle en réseau » a impliqué l'analyse de son émergence, sa consolidation et son transplant/adaptation au niveau régional. Pour cette dernière étape j'ai choisi le cas du Brésil. L'analyse détaillée de ces étapes rend compte de l'expansion spatiale et la stabilisation temporelle de certains moyens à travers lesquels ce type d'entreprises agricoles a cherché à demeurer rentable dans des contextes changeants.

- **Première synthèse : la gestion d'actifs de tiers comme configuration socio-productive conjoncturelle**

Dans la phase 1 (origine) analysée dans le chapitre 4, la possibilité pour les entreprises étudiées de s'épanouir réside dans la gestion d'actifs de tiers. Le modèle des méga-entreprises s'est basé depuis sa naissance, d'une part, sur certaines transformations profondes dans l'environnement institutionnel argentin, qui ont donné lieu à la conformation d'un mode de régulation néolibéral dans les années 1990 : la possibilité de réaliser des contrats temporaires (« *accidentales* »), la légalisation de la semence transgénique, les lois qui ont facilité la conformation de fidéicommis. D'autre part, ce modèle a bénéficié des particularités des formations socio-spatiales du territoire argentin où il est né, notamment l'existence d'entrepreneurs de services qualifiés et l'énorme fertilité du sol.

Ces transformations et formations socio-spatiales ont rendu possible la diffusion de nouvelles formes associatives dans le secteur, dont la figure du *pool* de culture est l'archétype. La première synthèse du « modèle en réseau » – comme on l'a appelé plus tard – fût la configuration socio-productive du schéma de la gestion d'actifs de tiers, dont l'embryon se trouvait dans le format des *pools* de culture. Comprendre ce schéma a été important pour tracer la généalogie du « modèle en réseau » puisqu'il incorporait dès le début des éléments centraux pour donner de la flexibilité à l'organisation de la production et du travail : un faible investissement en actifs fixes et la sous-traitance des tâches agricoles, la location comme forme privilégiée de détention de la terre, le *leasing* du matériel agricole, l'administration de capital d'autrui d'origine extra-sectoriel.

Ce schéma approfondit « par le bas » la spécialisation/fragmentation du travail propre à l'agrobusiness et, « par le haut », la concentration de la terre et du capital. Cette configuration socio-productive a été effective au niveau de la quantité et de la rapidité des bénéfices rapportés, ainsi que de l'expansion territoriale des entreprises et du nombre de clients intégrés à travers la vente de services, la location de leur terre, etc., qu'on appellera dans l'étape suivante « membres du réseau ». Ceci a été possible grâce à la mise en pratique de stratégies qui combinent la recherche de bénéfices productifs, commerciaux et financiers.

- **Seconde synthèse : la stabilisation de la gestion d'actifs de tiers en un « modèle en réseau »**

En analysant la phase 2 (« démarrage ») dans le chapitre 5, j'ai montré la façon dont – grâce aux gains apportés par le schéma de la gestion d'actifs de tiers – les deux cas d'étude ont cessé d'être des entreprises familiales pour devenir des véritables corporations agricoles. Vu à travers le prisme analytique des entreprises *start-up*, ce schéma présente des caractéristiques essentielles pour attirer des financements externes pour ces entreprises et pour leur secteur économique, dans le but de multiplier le nombre de « clients » et d'augmenter leurs profits.

D'une part, ce schéma répondait au besoin de changement d'échelle nécessaire dans une économie plus ouverte et compétitive – comme celle des années 1990 en Argentine – car il offrait des mécanismes de transfert des risques et de responsabilités, ainsi que d'incorporation de travailleurs-propriétaires à la production flexible. D'autre part, il se montrait à la hauteur des exigences d'accumulation extensive du capital et de captation de rentes financières dans un environnement institutionnel changeant qui, dans les années 1990, s'était stabilisé dans un mode de régulation néolibéral.

D'ailleurs, les entreprises étudiées ont incorporé des nouveaux outils financiers : l'utilisation de couvertures sur les marchés à termes nationaux et internationaux, l'offre de financement à d'autres acteurs (notamment les prestataires de services qu'elles avaient besoin d'incorporer en qualité de travailleurs-propriétaires). Elles ont aussi reçu des financements de la part des capitaux spéculatifs nationaux.

Dans cette étape, deux importants processus se sont produits en parallèle, dont l'analyse a entraîné l'étude du « réseau » comme dispositif productif-idéologique. Le premier concerne la *génération d'un compromis de gouvernement d'entreprise et la justification de l'accumulation flexible*, ce qui évoque la question des implications subjectives et objectives de la représentation de la société comme un « réseau ».

En effet, la stabilisation du « modèle en réseau » n'aurait pas été possible sans un certain degré de compromis parmi les acteurs impliqués. Au-delà de la « solidarité de facto » signalée par Valeria Hernández, dans le chapitre 5 j'ai analysé les pratiques discursives d'interpellation des différents acteurs qui participent au modèle d'affaires (sous-traitants, propriétaires de la terre, fournisseurs d'intrants, mais aussi investisseurs). Notamment celles adressées aux travailleurs-propriétaires, dont le consentement était central pour faire fonctionner le modèle.

Ce consentement est fondé sur une vision entrepreneuriale au caractère utopique accompagnée par une vision claire des objectifs de l'action collective entrepreneuriale. L'écriture de manuels de procédures par les travailleurs eux-mêmes n'est qu'un exemple de la façon dont certaines pratiques quotidiennes s'institutionnalisent au sein des entreprises. Il s'agit d'un mécanisme de résolution de conflits pour parvenir à créer la coopération nécessaire entre les individus de façon à éviter l'émergence d'obstacles majeurs au déploiement des stratégies d'accumulation des entreprises.

Les pratiques discursives sont allées encore plus loin, se déplaçant de l'utopie entrepreneuriale vers l'utopie sociale. Elles ont réussi à défendre un principe du bien commun généralisable à chacun selon ses capacités (tisser des réseaux, s'adapter, être flexible, etc.), donnant donc une justification individuelle-collective à l'adhésion au projet entrepreneurial réticulaire.

Mais ce discours a dû s'appuyer sur des spécificités territoriales, s'ancrer, devenir une forme de régulation de l'organisation productive, mais aussi de l'organisation sociale, raison pour laquelle il s'est combiné avec d'autres ordres de justification. Ceci est lié au fait que les discours des méga-entreprises se rétro-alimentent avec ceux des « institutions hégémoniques » qui les représentent (AAPRESID et AACREA).

Comme l'expliquent Boltanski et Chiapello (2016), les ordres de justification – ou cités – se combinent pour donner lieu aux différents esprits du capitalisme. Si le deuxième esprit, qui correspond au régime d'accumulation fordiste, repose sur un compromis entre la cité industrielle et la civique, les cas analysés inaugurent un esprit connexionniste basé principalement sur la cité par projets.

Dans cette cité, la grandeur des êtres est liée à leur capacité à servir de médiateur dans la confection ou le relâchement des liens en fonction de projets qui recherchent le bien commun. On accorde de l'importance à l'activité du médiateur dans la mesure où il génère des projets ou bien s'intègre à des projets initiés par d'autres, c'est-à-dire, qu'il crée, étend et/ou s'insère dans des « réseaux » à travers des liens de confiance qui permettent la coordination.

Dans les discours des deux entreprises étudiées, la méga-entreprise devient une sorte de « main visible » de la production et distribution de richesses, puisqu'elle organise les éléments du jeu économique. L'entreprise gestionnaire se montre « responsable » à l'égard de la société dans son ensemble. Néanmoins, la traduction territoriale de ce mode de justification réticulaire suggère des combinaisons avec d'autres ordres de justification qui donne lieu à des régulations implicites différentes de l'accumulation. Le cas d'El Tejar est peut-être le plus intéressant dans ce sens: en se combinant avec ce que Boltanski et Thévenot (2006) appellent la cité domestique – fondée sur la dépendance personnelle, la tradition et la proximité –, il donne lieu aux relations paternalistes à l'intérieur du « réseau ».

Les pratiques discursives se sont servies du « réseau » pour justifier le mode d'accumulation flexible. En décortiquant l'utopie de l'accumulation flexible à travers une critique du « réseau », on a pu rendre compte des relations de pouvoir qui y prévalent. Ceci attire l'attention sur l'importance de considérer les

pratiques discursives dans les analyses sur les réseaux de production, mais aussi sur les formes de justification de l'accumulation flexible du capitalisme en général.

Ces pratiques discursives se sont articulées avec des techniques motivationnelles qui cherchent à aligner la vision entrepreneuriale sur la vision personnelle, et à provoquer chez les individus le sentiment d'avoir une vie accomplie grâce à leur participation à la réalisation de la mission de l'entreprise. Le cas d'El Tejar est particulièrement éloquent à cet égard, puisqu'en comparant l'entreprise à une cathédrale, puis en recrutant son personnel parmi des catholiques convaincus, les employés éprouvaient un sentiment de transcendance personnelle dans leur travail. Il s'agit d'une des façons dont les mécanismes d'adhésion individuelle au projet entrepreneurial ont été fortifiés.

Pour perfectionner les dispositifs d'exploitation de la nature humaine, les entreprises étudiées ont introduit dans le secteur agricole de nouveaux outils de « gestion de talents » (ou de ressources humaines selon sa version conceptuelle précédente). D'une part, ils mettent en œuvre des techniques venant d'autres secteurs (financier, industriel), qui cherchent à « motiver » et « développer » les personnes comme le *coaching* ou le *mentoring.* Ces techniques veillent à donner aux individus les « motivations psychologiques » dont ils ont besoin, selon la perspective wébérienne, pour se consacrer aux tâches quotidiennes exigées par l'accumulation de capital. D'autre part, elles impliquent l'utilisation d'instruments de mesure de ce « comportement envers l'entreprise » comme les évaluations (et auto-évaluations) de la performance.

En évaluant les personnes en fonction de leur motivation et engagement envers les projets entrepreneuriaux et en fournissant les instruments pour mesurer ces conditions, ces techniques apportent au « modèle en réseau » « des façons inédites de mettre à l'épreuve les personnes et les objets et, par-là, des nouvelles manières de réussir ou d'échouer » (Boltanski & Chiapello, 2016, p. 35). Ceci n'est pas sans lien avec l'esprit du capitalisme que ces entreprises contribuent à modeler. Les personnes n'ont une place au sein du « réseau » que dans la mesure où elles s'adaptent à son exigence de flexibilité.

En tant que modèle d'affaires, le « réseau » ainsi établi estompe le phénomène de l'exploitation des natures humaine et extrahumaine, ce qui, dans le secteur agricole, a des conséquences matérielles fondamentales. Une d'entre elles est la spécialisation et la fragmentation du travail que ce modèle génère. Dans le cas des méga-entreprises, ceci est visible non seulement chez les différents types de sous-traitant qui participent au « réseau », mais aussi chez les employés directs de la compagnie.

En tant que modèle de société, le « réseau » reconfigure l'auto-perception des sujets, car il propose de nouvelles manières de mesurer la grandeur des êtres et des choses. Ce modèle est profondément néolibéral puisqu'il pose une exigence d'ordre individuel aux conflits qui émergent de l'organisation de la société comme collectif.

Le déplacement du discours du « réseau » comme forme d'entreprises souhaitable au discours sur la société désirable s'inscrit dans le passage de la société disciplinaire à la société du contrôle, où « l'entreprise a remplacé l'usine, et l'entreprise est une âme, un gaz » (Deleuze, 1990, p. 3). Mais ce « contrôle à l'air libre » n'en est pas pour autant moins concret que celui de la société disciplinaire.

Le second processus présent dans cette étape est le *perfectionnement de la gestion du « modèle en réseau ».* La flexibilité du « réseau » repose, entre autres, sur sa capacité à s'étendre et se replier en fonction de chaque conjoncture économique et sociopolitique, et des capacités d'accumulation de son noyau. Les outils de gestion développés par les méga-entreprises visent à la régulation de ce mouvement de déploiement-repli ; comme analysé ici, ils se sont perfectionnés avec le temps.

Gestion veut donc dire un contrôle du réseau qui permet de faire face au « défi » de la flexibilité sans sortir du noyau du « réseau ». Le développement et le perfectionnement des outils de gestion ont été des « actifs » centraux pour attirer des capitaux à risque dans l'étape suivante. Dans cette étape on a

amélioré la gestion a) du risque (en particulier, le risque politique) grâce à des outils spécifiques (notamment les modèles de simulation) ; b) de l'argent (*cash flow*/financement offert aux producteurs) par le biais de dispositifs tels que la S.G.R. et des outils financiers comme les *warrants*, c) des intrants et de la force de travail, grâce aux TIC. Les TIC en particulier ont joué un rôle fondamental aussi bien dans l'organisation comme dans la gestion – et le contrôle – du processus productif et des acteurs concernés, c'est-à-dire, les « membres du réseau ».

Regarder les outils de gestion comme des dispositifs de déploiement-repli du « réseau » contribue à rendre visible les effets de l'expansion-rétraction de la financiarisation. Le cas de la S.G.R. de Los Grobo analysé en tant que dispositif financiarisé de contrôle de ceux qui s'intègrent au « réseau » – ainsi que son évolution au fil du temps – semble représenter la forme la plus achevée de ces mécanismes dans les cas étudiés.

La gestion du « réseau » (son étendue, ses temporalités, les connexions établies en son sein) a un rapport direct au caractère plus au moins financier qu'adopte l'exploitation des natures humaine et extrahumaine à chaque moment. En plus, les outils de gestion sont aussi centraux au moment de l'*exit*, puisqu'ils permettent la réduction du « réseau » notamment en cas de désinvestissement. En perfectionnant ces mécanismes comme régulateurs de la sortie de l'investissement, on a apporté plus de fluidité au capital, promouvant ainsi sa concentration « par en haut ».

- **Troisième étape : croissance exponentielle et *exit***

Dans la phase entrepreneuriale 3, j'ai étudié l'expansion trans-latine et l'importance de la dimension régionale pour attirer des capitaux à risque. Les méga-entreprises ont montré leur centralité dans la conformation de plateformes régionales où ce type de capitaux peut investir et dont l'arrivée a complexifié les structures d'entreprise. Cette expansion a représenté la mise à l'épreuve du modèle productif au niveau de sa variabilité régionale et de ses mécanismes de stabilisation du risque jusqu'au moment de l'*exit* des opérations.

Dans cette étape, la financiarisation des pratiques s'est exacerbée, et les méga-entreprises ont collaboré à des processus d'accumulation par dépossession, notamment l'accaparement de terres. Le moment paroxystique de cette dynamique de financiarisation inverse est le moment de l'*exit* où, dans le cas de Los Grobo, elle agit comme une compagnie de *private equity* en participant aux profits financiers tirés de la vente d'une filiale et, dans le cas d'El Tejar, on voit un comportement similaire dans le rapide processus de désinvestissement. Néanmoins, l'imbrication de logiques demeure. La possibilité d'acheter des terres grâce à l'investissement de capital à risque a augmenté la capacité de ces compagnies à capter la rente générée par la valorisation productive des terres qu'elles exploitent et/ou « ouvrent » à l'accumulation.

Les expériences de transplant et d'*exit* analysées au Brésil ont eu plus de succès dans la mesure où les entreprises se sont installées dans des régions de récente progression de la frontière agricole (comme celle du Mapitoba), où les rapports sociaux qui organisent la production agricole n'étaient toujours pas dominés par des entreprises capitalistes à ancrage territorial fort (comme à Primavera do Leste, Mato Grosso). La capacité d'adaptation des stratégies élaborées dans les modèles d'affaires (dans le sens d'offrir des solutions rapides à des nouveaux contextes) a été très importante aussi. Ces deux facteurs ont été décisifs pour la stabilisation de la compagnie, nécessaire pour fermer le cycle d'accumulation financiarisée grâce à une stratégie d'*exit* plus ou moins rentable en termes financiers.

L'exemple paradigmatique d'*exit* qui rapporte des profits financiers a été la vente de la compagnie Ceagro du Grupo Los Grobo à Mitsubishi, devenant Agrex une fois incorporé à la *holding* d'origine japonaise. Il serait intéressant de faire une étude sur les changements introduits dans cette entreprise après cette vente à un « acheteur stratégique ».

Grâce au travail de terrain – temporellement postérieur à cette vente – on a pu observer certains changements dans l'organisation du travail et de la production en termes de distribution des tâches entre les employés (tendance à la polyvalence plutôt qu'à la spécialisation précédente), ainsi que de la stabilisation du risque pris grâce à une stratégie d'expansion territoriale moins « agressive », mais aussi de diminution des prétentions de rentabilité de la part de la multinationale.

Ceci semble indiquer un caractère différent entre des compagnies « stables » comme Mitsubishi et des capitaux à risque comme ceux qui ont investi dans Los Grobo et dirigé les opérations d'achat-vente au Brésil. Une première hypothèse possible pour des travaux à venir considérerait les entreprises à modèle d'affaires extrêmement flexible qui sont l'objet d'investissements à risque comme des pièces maîtresses pour « l'ouverture » de nouvelles frontières d'accumulation. Ensuite, des acteurs capitalistes plus « consolidés » feraient entrer dans une étape de stabilisation entrepreneuriale, lui assignant des objectifs à plus long terme et des stratégies qui se concentreraient sur la production. Les résultats de cette thèse paraissent indiquer qu'une fois que les capitaux à risque ont financé la reconfiguration socio-spatiale de l'accumulation à travers las entreprises dans lesquelles ils investissent dans la phase d'expansion financière, d'autres compagnies qui prennent moins de risque s'approprient des entreprises dans un processus de « stabilisation », notamment dans des moments d'*impasse* de l'expansion, où les capitaux à risque tendent à se retirer des opérations.

Cette thèse permet d'affirmer que les comportements financiarisés adoptés par les méga-entreprises quand elles fonctionnent comme des véhicules régionaux d'investissement spéculatif renforcent le mouvement de dépossession dans la dialectique productivité/dépouillement qui caractérise l'accumulation capitaliste dans l'agriculture, car ils génèrent des processus d'accaparement de terres et de la production. De plus, l'expérience brésilienne des méga-entreprises conduit à se questionner sur les limites à l'expansion du « modèle en réseau » tel qu'appliqué en Argentine. Ces limites répondent au fait que ce modèle a émergé dans un environnement institutionnel particulier et s'est basé sur des formations socio-spatiales spécifiques que la « globalisation » n'est pas parvenu à homogénéiser.

Quelques réflexions a posteriori sur la méthode

- **L'importance d'étudier l'*exit***

Le fait d'analyser le cycle complet d'accumulation – de l'investissement à l'*exit* – des opérations dans les deux entreprises a permis de comprendre la logique intrinsèquement financière de ces projets productifs. Si l'on n'observe pas ce cycle jusqu'à sa fin on peut arriver à admettre prématurément que « les compagnies en réseau ont une stratégie à long terme et ne projettent pas d'abandonner le marché » (Clasadonte, 2008, p. 102; traduction propre).

- **La figure de la *start-up* comme idéaltype**

On doit cependant souligner que la figure de la *start-up* et les différents types d'investisseurs ici étudiés ne sont que des constructions idéales. D'abord, les investisseurs ne répondent pas toujours exactement à la caractérisation présentée dans la bibliographie. En effet, les cas analysés montrent que les firmes de *private equity* – et les personnes qui les représentent au sein des compagnies dans lesquelles elles investissent – ont une tendance à adopter des traits d'investisseurs typifiés comme « anges », firme de *venture capital* o même des « investisseurs de l'amour » (FFF).

Les classifications des agents financiers qui ne sont pas toujours conformes à la réalité attirent l'attention sur la relative nouveauté du processus de financiarisation (mais pas des expansions financières) tel qu'on le connaît depuis la fin du régime d'accumulation fordiste-keynésien et sur la nécessité de complexifier la vision des acteurs économiques. La figure de l'entreprise de type *start-up* elle-même émerge avec ce processus, pour devenir progressivement la représentation d'un type

d'entreprise capitaliste qui se multiplie conjointement avec la figure de « l'entrepreneur » qui la met en marche.

Les sciences sociales et l'économie font à présent un travail exploratoire à beaucoup d'égards sur le fonctionnement de ce type de compagnies et sur ses investisseurs. On doit aussi prendre en considération que ces deux types d'acteurs – *start-ups* et investisseurs – se transforment rapidement et sans cesse, puisque le changement et l'impératif de l'époque actuelle.

La financiarisation comme processus central dans les transitions du régime alimentaire

Cette étude a analysé la participation d'acteurs corporatifs (les méga-entreprises) dans la diffusion de changements techniques et organisationnels, dans la légitimation de discours, leur rôle dans la négociation des formes dominantes du capital dans l'accumulation, ainsi que leur interaction avec les régulations explicites et implicites nationales et sous-nationales. Autant de problématiques centrales pour la théorie des régimes alimentaires.

En particulier, ce travail a mis l'accent sur le fait que l'analyse géopolitique du régime alimentaire global ne peut pas ignorer la conformation de plateformes régionales d'accumulation. Les stratégies d'investissement/*exit* des capitaux à risque globaux dans (son « alliance stratégique » avec) les corporations agricoles locales ne peuvent pas être comprises si on ne prend pas en compte cette dimension. D'ailleurs, les pays choisis pour analyser les cas d'études constituent des maillons fondamentaux de la chaîne de production de protéines animales au niveau mondial, avec la Chine et les États-Unis.

Fait encore plus important, si les régimes alimentaires sont des constellations soutenues d'intérêts et des relations qu'impliquent un consensus relativement stable sur la façon dont on mène à bien l'accumulation dans le secteur agroalimentaire, l'étude de l'institutionnalisation des pratiques des acteurs corporatifs et des dispositifs à travers lesquels ils génèrent un compromis entre les acteurs concernés signifie un apport à l'étude des régulations implicites dans ces régimes.

La stabilisation dans le temps de « règles » implicites est significative si l'on veut comprendre la transition vers un possible troisième régime alimentaire. Son étude complète celle des changements survenus dans les régulations explicites – promues notamment par les États-nation et les organisations internationales – avec lesquelles les corporations doivent interagir. Néanmoins, les acteurs corporatifs ont aussi un certain pouvoir dans la régulation explicite (en fonction de leur capacité de *lobby*) ; aspect qui n'a pas été analysé ici, mais qu'il faudrait prendre en compte à l'avenir.

Ceci rappelle la problématique des rapports entre les États-nations et les corporations. Dans le cas des méga-entreprises, la capacité de ces acteurs à réguler implicitement l'accumulation à travers un dispositif réticulaire semble plus forte au moment où l'État délègue de manière active sa propre faculté de le faire explicitement.

Nonobstant, le capital étant incapable de s'autoréguler, les processus d'accaparement se font au détriment de ses propres possibilités de reproduction dans le temps. Si cet aspect n'a pas été directement abordé dans cette thèse, dans des travaux à venir il faudrait intégrer la dimension environnementale, autrement dit, la réflexion sur l'usufruit de ce que Moore (2017) appelle la « nature bon marché », exacerbé dans le cadre du processus de financiarisation.

Les pratiques des acteurs et leurs possibilités de se maintenir au fil du temps sont d'autant plus importantes quand on cherche à comprendre la transition ouverte avec la fin du deuxième régime alimentaire. C'est dans l'étape de transition depuis un régime d'accumulation (marqué par une phase d'expansion financière) que prolifèrent les agences et les structures sur lesquelles s'établie le régime suivant, dans lequel chacune d'entre elles négocient son rôle et son rapport aux autres.

C'est-à-dire que l'étude des stratégies entrepreneuriales qui combinent la recherche de multiples sources de profit et de rente rend compte de l'imbrication de logiques productives et financières qui doit occuper un position névralgique dans l'analyse des transitions des régimes alimentaires. Il peut s'agir, comme dans les cas étudiés, de stratégies qui combinent la spéculation immobilière sur des terres cultivables et leur mise en production (comportement de type *real estate*) avec la vente des opérations pour produire un profit financier (comportement de type *private equity*).

La déviation du capital des circuits purement financiers vers des circuits hybrides (productifs-financiers) pourrait être considérée comme un signe de la fin de l'expansion financière proprement dite et le début de la stabilisation de certaines formes d'accumulation ainsi que d'institutions qui appuient ce processus.

C'est pour cette raison qu'on doit étudier le processus d'institutionnalisation de pratiques financiarisées mené par les méga-entreprises – qui se manifestent dans le dispositif du « réseau » – quand elles facilitent l'investissement de capital spéculatif dans l'agriculture et en habilitant ainsi ces circuits hybrides. Ces pratiques participent à la consolidation de mécanismes financiarisés d'accumulation puisqu'elles mettent en place et légitiment des formes d'organisation flexible du travail et de la production qui parviennent à attirer des capitaux financiers internationaux.

La critique du « modèle en réseau » est, par extension, une critique du paradigme qui la soutient, qui met le « réseau » au centre d'une « nouvelle agriculture informationnelle » propre à une « société de la connaissance ». En tout cas, il semblerait plus approprié de parler d'une « nouvelle agriculture financiarisée » dans laquelle les TIC deviennent un instrument de contrôle parmi d'autres.

La question agraire du XIXème siècle

L'expansion financière du secteur agricole et la consolidation de l'agrobusiness analysées dans ce travail modèlent de nouvelles dynamiques de changement agraire. À travers l'étude des pratiques d'acteurs centraux dans ces processus, on a rendu compte de l'émergence de nouvelles formes d'exploitation et de concentration des natures humaines et extrahumaines par des moyens qui n'impliquent pas toujours la dépossession. Ces formes sont liées à la mise en marche des mécanismes financiarisés d'accumulation mentionnés ci-dessus.

En Argentine, la sous-traitance d'activités et l'incorporation de matériel agricole et de terres des travailleurs non (complètement) dépossédés montrent des formes rénovées d'appropriation de rentes et de captation de profits multiples. De même, grâce à l'analyse des méga-entreprises au Brésil, on a pu observer la reconfiguration spatiale des processus d'accumulation, exprimée concrètement dans l'extension de la frontière agricole dans les pays de la région.

Le « modèle en réseau » offre de nouvelles formes d'appropriation de la rente agricole qui se passent de la possession des moyens de production. Il constitue la représentation paroxystique de la séparation des facteurs de production, intrinsèque au déploiement du mode capitaliste d'accumulation. L'étude de ce modèle productif s'est avéré centrale dans ces processus généraux, et le fait de le regarder à travers la grille d'intelligibilité des *start-ups* a permis de connecter la flexibilité, la capacité de croissance exponentielle et la diminution de l'investissement en capital fixe propres au « réseau » avec le processus de financiarisation. L'adoption de comportements financiarisés que cette grille permet d'appréhender rend compte de transformations dans les logiques d'accumulation, où la propriété de la terre et du capital perd de sa prépondérance par rapport à la possibilité de centralisation de la gestion dans le noyau du « réseau ».

Un de ces comportements s'est révélé central : la capacité des méga-entreprises à générer des dettes et par conséquent de la dépendance chez les « membres du réseau » subordonnés (sous-traitants). Le régime de la dette au niveau individuel que ceci génère est l'expression du fonctionnement du système

capitaliste dans son étape actuelle car il a de moins en moins besoin de sujets « libres » de vendre leur force de travail et de plus en plus de sujets « entrepreneurs » et endettés.

Le capitalisme du XIXème siècle : quelques réflexions

Dans un monde où le capital a acquis une fluidité extrême, la caractérisation de certains acteurs comme « productifs » doit être considérée davantage comme un idéaltype que comme une réalité. Il en est de même avec les agents « financiers ». Ces derniers doivent s'impliquer dans des activités productives afin de reproduire leur capital quand les circuits purement spéculatifs perdent leur force (par l'explosion de bulles financières) ou se bloquent (par des nouvelles régulations).

Les logiques financiarisées d'accumulation analysées dans ce travail et les mécanismes à travers lesquels elles sont mises en pratique impliquent une reconfiguration du caractère productif et/ou financier des acteurs et des processus. C'est pourquoi il est utile d'analyser les mouvements de la financiarisation directe et inverse, puisqu'en même temps que l'on donne de l'unicité conceptuelle aux transformations qui prennent place durant les expansions financières, on évite ce type de dichotomies.

Ce qui est spécifique à l'époque ouverte depuis la fin du régime d'accumulation fordiste n'est donc pas l'émergence d'acteurs et de comportements de type spéculatifs. C'est plutôt le pouvoir que les pratiques spéculatives acquièrent dans le destin de la vie économique. Enfin, l'imbrication des logiques productive et financière pose des questions sur la transformation des élites économiques, ainsi que sur leur rôle politique, et met en lumière les « alliances stratégiques » entre des acteurs qui revêtent ces deux caractères.

Bibliographie

Aglietta, M., et Rebérioux, A. (2004). *Dérives du capitalisme financier*. París: Albin Michel.

Artopoulos, A. (2015, novembre). *Desarrollo Informacional en América Latina. Casos de Pioneros de Buenos Aires (1980-2014)* (Tesis de Doctorado). Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.

Becker, H. (2010). Start me up…. *Lab on a Chip*, *10*(23), 3197‑3200. https://doi.org/10.1039/c0lc90065f

Bernstein, H. (2016). Agrarian political economy and modern world capitalism: the contributions of food regime analysis. *The Journal of Peasant Studies*, *43*(3), 611‑647. https://doi.org/10.1080/03066150.2015.1101456

Boltanski, L., et Chiapello, È. (2016). *Le nouvel esprit du capitalisme*. París: Gallimard. Trabajo original publicado en 1999.

Boltanski, L., et Thévenot, L. (2006). *On justification: economies of worth*. Princeton: Princeton University Press.

Borón, A. (2000). Quince años de la modernización y los sujetos de la democracia. In *Tras el Búho de Minerva. Mercado contra democracia en el capitalismo de fin de siglo*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. Consulté à l'adresse http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/buho/cap6.rtf

Borras Jr., S. M., Franco, J., Kay, C., et Spoor, M. (2011). Land grabbing in Latin America and the Caribbean viewed from broader international perspectives. In *Seminario « Dinámicas en el mercado de la tierra en América Latina y el Caribe », FAO Regional Office, Santiago, Chile*. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/profile/Cristobal_Kay/publication/265663293_Land_grabbing_in_Latin_America_and_the_Caribbean_viewed_from_broader_international_perspectives/links/54b4f1020cf28ebe92e49f64.pdf

Borras, S. M., Franco, J. C., Gómez, S., Kay, C., et Spoor, M. (2012). Land grabbing in Latin America and the Caribbean. *The Journal of Peasant Studies*, *39*(3‑4), 845‑872. https://doi.org/10.1080/03066150.2012.679931

Boyer, R. (1982). La crise actuelle est-elle la répétition de celle de 1929? Consulté à l'adresse http://www.cepremap.fr/depot/couv_orange/co8206.pdf

Boyer, R. (1990). *The Regulation School: A critical introduction*. (C. Charney, Trad.) (1era ed. en inglés). Nueva York: Columbia University Press. (Trabajo original publicado en 1989).

Boyer, R. (1998). *Evolution des modèles productifs et hybridation: Géographie, histoire et théorie* (Vol. 9804). CEPREMAP. Consulté à l'adresse http://www.cepremap.fr/depot/couv_orange/co9804.pdf

Boyer, R. (2003). Les institutions dans la théorie de la régulation. *Cahiers d Économie Politique*, *44*(1), 79. https://doi.org/10.3917/cep.044.0079

Boyer, R. (2007). *Crisis y regímenes de crecimiento: una introducción a la teoría de la regulación*. (I. Brousse, Trad.) (1era ed. en castellano). Buenos Aires: Miño y Dávila/CEIL-PIETTE CONICET. (Trabajo original publicado en 2004).

Boyer, R., et Freyssenet, M. (2006). Glossaire des notions élaborées pour analyser les trajectoires des firmes et identifier les modèles productifs. GERPISA. Trabajo original publicado en 1999.

Burawoy, M. (2015). *Produire le consentement*. (Q. Ravelli, Trad.). Montreuil: La Ville brûle.

Burch, D., et Lawrence, G. (2009). Towards a third food regime: behind the transformation. *Agriculture and Human Values*, *26*(4), 267‑279. https://doi.org/10.1007/s10460-009-9219-4

Campos, C. S. S. (2011). *A face feminina da pobreza em meio à riqueza do agronegócio: trabalho e pobreza das mulheres em territórios do agronegócio no Brasil ; o caso de Cruz Alta, RS*. São Paulo: Outras Expressões.

Chesnais, F. (1996). Mondialisation du capital & régime d'accumulation à dominante financière. *Agone. Philosophie, Critique & Littérature*, (16), 15‑39.

Chesnais, F. (2004). Avant-propos. In F. Chesnais (Éd.), *La finance mondialisée: racines sociales et politiques, configuration, conséquences*. Paris: Découverte.

Chesnais, F. (2008). Quelques détours par la théorie. *Savoir/Agir*, *4*(2), 51. https://doi.org/10.3917/sava.004.0051

Clapp, J. (2014). Financialization, distance and global food politics. *The Journal of Peasant Studies*, *41*(5), 797‑814. https://doi.org/10.1080/03066150.2013.875536

Clapp, J., et Helleiner, E. (2012). Troubled futures? The global food crisis and the politics of agricultural derivatives regulation. *Review of International Political Economy*, *19*(2), 181‑207. https://doi.org/10.1080/09692290.2010.514528

Clarke, T. (2015, juin 12). The Dot-Com Crash of 2000-2002. *Money Morning*. Consulté à l'adresse http://moneymorning.com/2015/06/12/the-dot-com-crash-of-2000-2002/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+USMoneyMorning+%28Money+Morning%29

Clasadonte, L. (2008). *Network companies, another way on thinking agriculture* (Tesis de maestría). Institut Polytechnique LaSalle Beauvais / Wageningen University and Research Centre, Beauvais, Francia / Wageningen, The Netherlands. Consulté à l'adresse ftp://fapespclima.ccst.inpe.br/iai/JeanTourrand/data/MSc.LaureClasadonte-NetworkCompanies-Univ.Wageningen-Mercosul.pdf

Cotula, L. (2012). The international political economy of the global land rush: A critical appraisal of trends, scale, geography and drivers. *Journal of Peasant Studies*, *39*(3‑4), 649‑680. https://doi.org/10.1080/03066150.2012.674940

Cronon, W. (1991). *Nature's metropolis: Chicago and the Great West* (1st ed). New York: W. W. Norton.

Davila, A., Foster, G., et Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, *18*(6), 689‑708. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00127-1

Davis, J. E. (1980). Capitalist agricultural development and the exploitation of the propertied laborer. In F. H. Buttel et H. Newby (Éd.), *The Rural sociology of the advanced societies: critical perspectives* (p. 133‑153). Montclair, N.J: Allanheld, Osmun.

De la Garza Toledo, E. (2000a). Introducción. El papel del concepto del trabajo en la teoría social del siglo xx. In E. De la Garza Toledo (Éd.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1. ed, p. 15‑35). México: Colegio de México : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales : Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.

De la Garza Toledo, E. (2000b). La flexibilidad del trabajo en América Latina. In E. De la Garza Toledo (Éd.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1. ed). México: Colegio de México : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales : Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.

Dean, B. V., et Giglierano, J. J. (1990). Multistage financing of technical start-up companies in Silicon Valley. *Journal of Business Venturing*, *5*(6), 375–389. Consulté à l'adresse http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269090012I

Deininger, K. W., Byerlee, D., Lindsay, J., Selod, H., Norton, A., et Stickler, M. (2011). *Rising global interest in farmland: can it yield sustainable and equitable benefits?* Washington, D.C: World Bank. Consulté à l'adresse https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2263

Deleuze, G. (1990). Post-scriptum sur les sociétés de contrôle ». *L'Autre Journal*, *1*. Consulté à l'adresse http://1libertaire.free.fr/DeleuzeBrochure02.pdf

Ducastel, A., et Anseeuw, W. (2011). Le « production grabbing » et la transnationalisation de l'agriculture (sud-)africaine. *Transcontinentales. La ruée vers la terre*, *10/11*. Consulté à l'adresse http://transcontinentales.revues.org/1080

Engel, D., et Keilbach, M. (2007). Firm-level implications of early stage venture capital investment — An empirical investigation. *Journal of Empirical Finance*, *14*(2), 150‑167. https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2006.03.004

Epstein, G. (2001). Financialization, rentier interests, and central bank policy. Présenté à PERI Conference on Financialization of the World Economy, University of Massachusetts, Amherst. Consulté à l'adresse http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.372.2039&rep=rep1&type=pdf

Fairbairn, M. (2014). 'Like gold with yield': evolving intersections between farmland and finance. *The Journal of Peasant Studies*, *41*(5), 777‑795. https://doi.org/10.1080/03066150.2013.873977

FAO. (2012). *Dinámicas del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe concentración y extranjerización.* (F. Soto Baquero et S. Gómez, Éd.). FAO. Consulté à l'adresse http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3202033

FISOA, (Fundación para la Integración Social Oscar Alvarado) (Éd.). (2012). *Oscar Alvarado: emprender con valores*. Buenos Aires: Sudamericana.
Foureault, F. (2014). *Remodeler le capitalisme. Le jeu profond du Leveraged Buy-Out en France, 2001-2009* (Tesis de Doctorado). Centre de Sociologie des Organisations, Science Po, París. Consulté à l'adresse http://www.cso.edu/resume_publication.asp?pub_id=2444
Frederico, S., et Sosa Varrotti, A. (2017). Globalização do agronegócio e as empresas de private equity: articulações e estratégias do Grupo El Tejar. In J. A. Bernardes, S. Frederico, C. Gras, V. Hernández, et G. I. Maldonado (Éd.), *Globalização do agronegócio e landgrabbing. A atuação das megaempresas argentinas no Brasil* (p. 98‑117). Río de Janeiro: Lamparina.
Friedmann, H. (1982). The political economy of food: The rise and fall of the postwar international food order. *American Journal of Sociology*, S248–S286. Consulté à l'adresse http://www.jstor.org/stable/3083245
Friedmann, H. (2005). From colonialism to Green Capitalism: Social Movements and Emergence of Food Regimes. In F. H. Buttel et P. McMichael (Éd.), *New Directions in the Sociology of Global Development* (p. 227–264). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
Friedmann, H. (2016). Food regime analysis and agrarian questions: widening the conversation. In *Global governance/politics, climate justice & agrarian/social justice: linkages and challenges*. International Institute of Social Studies (ISS), La Haya, Países Bajos. Consulté à l'adresse http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03066150.2016.1146254
Friedmann, H., et McMichael, P. (1989). Agriculture and the State System: The rise and decline of national agricultures, 1870 to the present. *Sociologia Ruralis*, *29*(2), 93‑117. https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.1989.tb00360.x
Ghosh, J. (2010). The unnatural coupling: Food and global finance. *Journal of Agrarian Change*, *10*(1), 72–86. Consulté à l'adresse http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-0366.2009.00249.x/full
Gilberg, D. J. (1986). Regulation of New Financial Instruments Under the Federal Securities and Commodities Laws. *Vand. L. Rev.*, *39*, 1599‑1689. Consulté à l'adresse http://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/vanlr39&section=58
Giraldo, O. F. (2015). Agroextractivismo y acaparamiento de tierras en América Latina: una lectura desde la ecología política. *Revista mexicana de sociología*, *77*(4), 637–662. Consulté à l'adresse http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-25032015000400637&script=sci_arttext
Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* (4. paperback printing). New Brunswick: Aldine. Trabajo original publicado en 1967.
Gómez Talavera, P. N. (2013). *Elites político-económicas en América Latina: La experiencia de Brasil (1995-2005). Análsiis de caso y lectura crítica de la literatura sobre las elites político-económicas* (Tesis de Licenciatura en Historia). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Buenos Aires.
Gras, C. (2013). *Agronegocios en el Cono Sur. Actores sociales, desigualdades y entrelazamientos transregionales* (Working Paper Series No. 50). Berlín: desiguALdades.net International Research Network on Interdependent Inequalities in Latin America. Consulté à l'adresse http://www.diss.fu-berlin.de/docs/receive/FUDOCS_document_000000019110?lang=de
Gras, C., et Cavalcanti do Nascimento, R. (2017). Monopólio de terras e capital financeiro: a atuação da empresa Cresud na América Latina. In J. A. Bernardes, S. Frederico, C. Gras, V. Hernández, et G. I. Maldonado (Éd.), *Globalização do agronegócio e landgrabbing. A atuação das megaempresas argentinas no Brasil* (p. 118‑134). Río de Janeiro: Lamparina.
Gras, C., et Hernández, V. (2013). Los pilares del modelo agribusiness y sus estilos empresariales. In *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización* (1era ed., p. 17‑48). Buenos Aires: Biblios.
Gras, C., et Hernández, V. (2016). Hegemony, Technological Innovation and Corporate Identities: 50 Years of Agricultural Revolutions in Argentina. *Journal of Agrarian Change*. https://doi.org/10.1111/joac.12162
Gras, C., et Sosa Varrotti, A. P. (2013). El modelo de negocios de las principales megaempresas agropecuarias. In C. Gras et V. Hernández (Éd.), *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización* (1. ed). Buenos Aires: Ed. Biblos.
Grupo Los Grobo. (2009). *Grupo Los Grobo, 1984-2009*.

Guanziroli, C. E. (2014). Evolución de la Política Agrícola Brasileña: 1980-2010. *Mundo agrario*, *15*(29), 0–0. Consulté à l'adresse http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-59942014000200003&script=sci_arttext
Guibert, M. (1997). Cap au Nord. De nouvelles routes pour le soja brésilien.pdf. *Revue Caravelle*, (69), 151‑172.
Guibert, M. (2007). Re-territorialización del sector agropecuario de la Cuenca del Plata: apuntes de base sobre las reconfiguraciones productivas actuales. In *Actas del III Encontro Dos Grupos de Pesquisa*. UFRGS, Porto Alegre.
Guibert, M. (2010). Introduction. L'agriculture argentine (et des pays du Mercosur) face au défi de la financiarisation. In *Dossier « Argentine ». L'agriculture au défi de la financiarisation* (p. 125‑141). París: Le Déméter 2010 - Économie et stratégies agricoles / Ed. A. Colin.
Guibert, M., Bühler, È. A., et Requier-Desjardins, D. (2015). Entreprises agricoles et globalisation des espaces ruraux. Éclairages à partir de l'Argentine, du Brésil et de l'Uruguay. *Géographie, économie et société*, *17*(4), 387‑408. Consulté à l'adresse www.ges.revuesonline.com/article.jsp?articleId=35748
Guibert, M., et Sili, M. (2011). L'Argentine: expansion agricole et dévitalisation rurale. In M. Guibert et Y. Jean (Éd.), *Dynamiques des espaces ruraux dans le monde* (p. 338‑351). París: Colin, Coll U.
Harvey, D. (2003). *The new imperialism*. Oxford: Oxford Univ. Press.
Harvey, D. (2005). El « nuevo » imperialismo: acumulación por desposesión. *CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. (Trabajo original publicado por Socialist register 2004 en enero de 2005)*, 99‑129. Consulté à l'adresse http://biblioteca.clacso.org.ar/clacso/se/20130702120830/harvey.pdf
Harvey, D. (2006). *The limits to capital* (New and fully updated ed). London ; New York: Verso.
Henket, H.-J., et Heynen, H. (Éd.). (2002). *Back from utopia: the challenge of the modern movement*. Rotterdam: 010 Publishers.
Heredia, B., Palmeira, M., et Leite, S. P. (2010). Sociedade e economia do « agronegócio » no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, *25*(74), 159–196. Consulté à l'adresse http://areascontaminadas.cetesb.sp.gov.br/wp-content/uploads/sites/28/2014/05/heredia_palmeira_leite_sociedade_2010.pdf
Hernández, V. A. (2009). La ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas. In C. Gras et V. A. Hernández (Éd.), *La Argentina rural: de la agricultura familiar a los agronegocios* (1. ed, p. 39‑64). Buenos Aires: Editorial Biblos.
Honan, M., et Leckart, S. (2010, février 17). 10 years after: a look at the dotcom boom and bust. *Wired*. Consulté à l'adresse https://www.wired.com/2010/02/10yearsafter/
Ingley, C. B., et McCaffrey, K. (2007). Effective Governance for Start-Up Companies: Regarding the Board as a Strategic Resource. *International Journal of Business Governance and Ethics*, *3*(3), 308‑329.
Isakson, S. R. (2014). Food and finance: the financial transformation of agro-food supply chains. *The Journal of Peasant Studies*, *41*(5), 749‑775. https://doi.org/10.1080/03066150.2013.874340
Jessop, B. (1989). *Regulation theories in retrospect and prospect*. CEPS, Stichting Center for Economic and Political Studies. Consulté à l'adresse http://bobjessop.org/2014/04/26/regulation-theories-in-retrospect-and-prospect/
Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 602. https://doi.org/10.2307/2392366
Lawrence, G., Sippel, S. R., et Burch, D. (2015). The financialisation of food and farming. In G. M. Robinson et D. A. Carson (Éd.), *Handbook on the Globalisation of Agriculture* (p. 309‑327). Edward Elgar. Consulté à l'adresse http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=GOfECQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA309&dq=%22of+physical+commodities+by+the+purchasers+of+these+assets.+In%22+%22opposition+that+is+occurring+throughout+the%22+%22In+earlier+periods+of+capitalist+growth+the+production+of,%22+&ots=GIKwqFR_Lb&sig=UWhB47d07YHvm92I5p0ZaVg734o
Lipietz, A. (1979). L'accumulation intensive. In *Crise et inflation : pourquoi?* (Vol. tomo I, p. 380). París: François Maspéro. Consulté à l'adresse http://lipietz.net/IMG/article_PDF/article_681.pdf
Lordon, F. (1991). Théories de la croissance: quelques développements récents [Deuxième partie: La

rédecouverte des rendements croissants]. *Observations et diagnostics économiques: revue de l'OFCE*, *36*, 157‑211. https://doi.org/10.3406/ofce.1991.1246
Lordon, F. (2002). *La politique du capital*. Paris: Odile Jacob.
MacVicar, D., et Throne, D. (1992). *Managing high-tech start-ups*. Boston: Butterworth-Heinemann.
Mandel, E. (1976). *Late Capitalism*. (J. De Bres, Trad.) (2da ed. en inglés). Londres: New Left Review Editions. (Trabajo original publicado en 1972).
Masters, M. (2008, novembre). Are Index Investors Driving Up Commodity Prices? *Journal of Indexes*, *11*(6). Consulté à l'adresse http://www.etf.com/docs/magazine/2/2008_140.pdf
McMichael, P. (2000). The power of food. *Agriculture and human values*, *17*(1), 21–33. Consulté à l'adresse http://link.springer.com/article/10.1023/A:1007684827140
McMichael, P. (2005). Global Development and The Corporate Food Regime. In F. H. Buttel et P. McMichael (Éd.), *New Directions in the Sociology of Global Development* (p. 269‑303). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Consulté à l'adresse http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1057-1922(05)11010-5
McMichael, P. (2009). A food regime analysis of the 'world food crisis'. *Agriculture and Human Values*, *26*(4), 281‑295. https://doi.org/10.1007/s10460-009-9218-5
Minardi, A. M. A. F., Bortoluzzo, A., et Moreira, L. do A. (2017). Private Equity and Venture Capital Growth and Performance in Emerging Markets. Consulté à l'adresse https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2958416
Moore, J. W. (2010). 'Amsterdam is Standing on Norway'Part I: The Alchemy of Capital, Empire and Nature in the Diaspora of Silver, 1545–1648. *Journal of Agrarian Change*, *10*(1), 33–68. Consulté à l'adresse http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1471-0366.2009.00256.x/full
Moore, J. W. (2012). Cheap food & bad money: food, frontiers, and financialization in the rise and demise of neoliberalism. *Review (Fernand Braudel Center)*, *33*(2‑3), 125–161. Consulté à l'adresse http://www.jstor.org/stable/23346883
Moore, J. W. (2013). El Auge de la Ecologia-Mundo Capitalista, I. *Laberinto*, *38*, 9–26. Consulté à l'adresse http://www.jasonwmoore.com/uploads/Moore__El_Auge_de_la_ecologia-mundo_capitalista__Part_I__Laberinto__2013.pdf
Moore, J. W. (2017). The Capitalocene, Part I: on the nature and origins of our ecological crisis. *The Journal of Peasant Studies*, *44*(3), 594‑630. https://doi.org/10.1080/03066150.2016.1235036
Murmis, M. (1998). El agro argentino: algunos problemas para su análisis. In N. Giarracca et S. Cloquell (Éd.), *Las agriculturas del MERCOSUR: el papel de los actores sociales* (1a. ed, p. 205‑248). Buenos Aires: Editorial La Colmena : CLACSO.
Murray, G. (1994). The Second « Equity Gap »: Exit Problems for Seed and Early Stage Venture Capitalists and Their Investee Companies. *International Small Business Journal*, *12*(4), 59‑76. https://doi.org/10.1177/0266242694124004
Murray, R. J. (2009, mars). The founder's vision & its influence on the outcomes of high tech start-up companies.
Nanda, R., Samila, S., et Sorenson, O. (2017). The Persistent Effect of Initial Success: Evidence from Venture Capital. Consulté à l'adresse https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2900862
Nasdaq. (2017). Vocabulario Bolsa. La Semana del Nasdaq. Consulté à l'adresse https://nasdaq.wordpress.com/vocabulario-bolsa/
Novick. (2000). La transformación de la organización del trabajo. In E. De la Garza Toledo (Éd.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (1. ed, p. 123‑147). México: Colegio de México : Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales : Universidad Autónoma Metropolitana : Fondo de Cultura Económica.
Ocampo, J. A. (2009). Impactos de la crisis financiera mundial sobre América Latina. *Revista CEPAL*, *97*, 9‑32. Consulté à l'adresse http://repositorio.cepal.org/handle/11362/11269
Ordóñez, H. (2009). *La nueva economía y negocios agroalimentarios*. Buenos Aires: Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
Orléan, A. (1999). *Le pouvoir de la finance*. Paris: Jacob.
Oyhantçabal, G., et Narbondo, I. (2011). *Radiografía del agronegocio sojero. Descripción de los principales*

actores y de los impactos socio-económicos en Uruguay. Montevideo, Uruguay: REDES-AT/Uruguay Sustentable. Consulté à l'adresse http://www.academia.edu/download/4796930/Radiograf_a_del_Agronegocio_Sojero_2011_Versi_n_actualizada_y_ampliada.pdf

Pechlaner, G., et Otero, G. (2010). The Neoliberal Food Regime: Neoregulation and the New Division of Labor in North America: The Neoliberal Food Regime. *Rural Sociology*, *75*(2), 179‑208. https://doi.org/10.1111/j.1549-0831.2009.00006.x

Peters, P. E. (2013). Land appropriation, surplus people and a battle over visions of agrarian futures in Africa. *Journal of Peasant Studies*, *40*(3), 537‑562. https://doi.org/10.1080/03066150.2013.803070

Pierrakis, Y. (2010). *Venture capital: now and after the Dotcom crash*. Nesta. Consulté à l'adresse http://eprints.kingston.ac.uk/29128/

Portes, A., Castells, M., et Benton, L. A. (Éd.). (1991). *The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries*. Baltimore/Londres: The Johns Hopkins University Press.

Requier-Desjardins, D., Guibert, M., et Bühler, È. A. (2014). La diversité des formes d'agricultures d'entreprise au prisme des réalités latino-américaines. *Économie rurale*, *344*, 45‑60.

SAGPyA. (1996, mars 25). Resolución 167. Secretaría de agricultura, pesca y alimentación.

Santos, M. (2009). *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção* (4. ed., 5. reimpr.). São Paulo, SP: Edusp, Ed. da Univ. de São Paulo.

SBA. (2017). Venture Capital [U.S. Small Business Administration]. Consulté 7 janvier 2017, à l'adresse www.sba.gov/starting-business/finance-your-business/venture-capital/venture-capital#About%20Venture%20Capital

Sierra Romera, I. (2014, juin 11). *Los mercados de futuros y su impacto sobre la seguridad alimentaria*. Universitat Pompeu Frabra, Barcelona. Consulté à l'adresse http://www.academia.edu/download/36351716/TFG_-_Ivan_Sierra.pdf

Singh, K. (2008). *Taking It Private. The global consequences of private equity* (No. Briefing 37). The Corner House. Consulté à l'adresse http://www.thecornerhouse.org.uk/sites/thecornerhouse.org.uk/files/37privateequity.pdf

Slipak, A. M. (2015). Argentina y el debate sobre el modelo productivo: la encrucijada de la reprimarización y las nuevas formas de dependencia. In *El Desarrollo en cuestión. Actores, disputas y modelos de desarrollo en la Argentina Contemporánea*. Los Polvorines, Argentina. Universidad Nacional de General Sarmiento: Ediciones UNGS. Consulté à l'adresse http://www.academia.edu/download/44600817/Slipak_-_Cap_Libro_UNGS_2015.pdf

Veki, K. (2017). *Financing of Start-up Company and Private Equity Investor: Do I Need To Sell My Soul For The Money?* (Tesis de maestría en management industrial). Oulu University of applied science. Consulté à l'adresse https://www.theseus.fi/handle/10024/126397

Wolford, W., Borras, S. M., Hall, R., Scoones, I., et White, B. (Éd.). (2013). *Governing Global Land Deals: the Role of the State in the Rush for Land*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley Blackwell.

Yoguel, G., Milesi, D., et Novick, M. (2003). *Entorno productivo y ventajas competitivas: el caso de una trama siderúrgica* (Colección investigación, Serie Informes de Investigación No. 15). UNGS.

Zarifian, P. (1996). *Travail et communication: essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle* (1era ed.). Paris: Presses universitaires de France.