

---

## **De familias productoras a unidades empresariales familiares: trayectorias de empresarialización en el sudoeste bonaerense (Puán y Adolfo Alsina, 1988-2012)<sup>1</sup>**

---

Natalia López-Castro<sup>2</sup>

.....

### **Resumen**

Las transformaciones sociales y productivas que se registraron a lo largo de las últimas décadas en la región pampeana argentina afectaron en gran medida a las unidades productivas familiares y delinearon diferentes trayectorias, que llevaron a muchas familias productoras a abandonar la actividad mientras otras lograron sostenerse en la actividad conservando y aun profundizando su carácter familiar, y otras modificaron su perfil, hacia formas de organización económica empresarial.

---

1 Este artículo sintetiza parte de los hallazgos de una investigación más amplia sobre transformaciones sociales y procesos de diferenciación social en el sudoeste bonaerense entre los años 1988 y 2012, plasmada en la Tesis Doctoral presentada y defendida en la Universidad Nacional de Quilmes para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales. La formación de posgrado y el trabajo de investigación contó con financiación del CONICET y la UNQ.

2 Centro IESAC- Universidad Nacional de Quilmes

Esto suscita el interrogante acerca del modo en que se dio ese proceso de diferenciación social, por lo cual en este trabajo analizaremos cuáles fueron las estrategias desarrolladas por un grupo de siete empresas familiares de los partidos de Puán y Adolfo Alsina (provincia de Buenos Aires) en los últimos veinticinco años, que siguieron esta última trayectoria, buscando identificar sus rasgos particulares y los factores que resultaron en la modificación del carácter de las unidades productivas y en un aumento de la escala de sus actividades.

La perspectiva metodológica es fundamentalmente exploratoria y cualitativa, y pone la mirada sobre los sujetos sociales para poder explicar los procesos económicos y socioterritoriales, pero hace jugar también la interacción con las determinaciones estructurales. En ese marco, buscaremos profundizar analíticamente en los procesos por los que han atravesado estos actores sociales y avanzar en la reflexión acerca de la dinámica social que se articula en la ruralidad del sudoeste bonaerense, sus peculiaridades, y los modos en que se vincula con el modelo de acumulación vigente.

**Palabras clave:** unidades productivas familiares, diferenciación social, empresarialización, sudoeste bonaerense

### Summary

Social and productive transformations in Argentina's Pampas during the last decades affected family farms specially and resulted in a variety of change trajectories. Many families gave up farming while others succeeded in staying active, by deepening their familial features or by turning their farms into more capitalistic businesses.

In this paper we analyze the strategies of a group of seven productive units that followed the latter trajectory, in Puán and Adolfo Alsina counties (in Buenos Aires province) during the last 25 years. We study the social differentiation process implied in their paths of change, trying to outline peculiar features and those factors that lead to the modification of the economic units and the expansion of operation scale.

Using an exploratory and qualitative approach, we focus on social actors -but we also take into account structural determinations- in order to look into the social, productive and territorial processes that have affected them and contribute to further reflection on the rural dynamics of SW Buenos Aires and its links with the current capitalist mode of accumulation.

**Keywords:** family farms, social differentiation, change trajectory into capitalistic business, SW Buenos Aires

## Introducción

Las transformaciones sociales y productivas que se registraron a lo largo de las últimas décadas en la región pampeana argentina, se han identificado, en su mayoría, como críticas para la producción familiar, actor que había resultado fundamental para explicar la producción y la estructura social pampeana hasta las décadas de 1960 y 1970. En ese contexto, sin embargo, algunas familias productoras lograron sostenerse en la actividad conservando y aun profundizando su carácter familiar, mientras que otras modificaron su perfil, hacia formas de organización económica empresarial.

Esto suscita el interrogante acerca del modo en que se dio ese proceso de diferenciación social, por lo cual en este trabajo, que sintetiza parte de los hallazgos de una investigación más amplia sobre las trayectorias de la producción familiar agropecuaria en el sudoeste bonaerense, analizaremos cuáles fueron las estrategias desarrolladas por un grupo de siete empresas familiares de los partidos de Puán y Adolfo Alsina (provincia de Buenos Aires) en los últimos veinticinco años, buscando identificar sus rasgos particulares y los factores económicos, productivos, tecnológicos, sociales, culturales y vinculares que resultaron en la modificación del carácter de las unidades productivas y en un aumento de la escala de sus actividades.

A partir de una exploración de corte cualitativo, buscaremos profundizar analíticamente en los procesos por los que han atravesado estos actores sociales y avanzar en la reflexión acerca de la dinámica social que se articula en la ruralidad del sudoeste bonaerense, sus peculiaridades, y los modos en que se vincula con el modelo de acumulación vigente.

## Perspectiva de abordaje y metodología

El enfoque de nuestro trabajo centra su mirada en los actores y procesos de diferenciación social, abordando la problemática en un espacio específico y usando como referencia para el análisis el punto de vista de la producción familiar. Para esto hemos estudiado las trayectorias económicas y familiares, conformadas por la articulación de estrategias, motorizadas por lógicas y racionalidades particulares -tratando de conocer el grado en que coexisten rasgos identificados tradicionalmente con la producción familiar y otros propios de la racionalidad económica capitalista-, los recursos puestos en juego, y los aspectos objetivos y sub-

jetivos (culturales, vinculares) que han configurado y moldeado cursos de acción y perspectivas sobre lo deseable y lo posible.<sup>3</sup>

El objetivo de analizar, desde una perspectiva comprensiva, los cambios ocurridos en el agro del sudoeste bonaerense en el último cuarto de siglo, haciendo especial énfasis en las estrategias desplegadas por la producción familiar, hace pertinente su abordaje a partir de un enfoque metodológico esencialmente cualitativo y una lógica de investigación flexible.

Partimos de una noción que define a la realidad como totalidad “que tiene su origen en la construcción social y en/sobre la cual la ciencia produce un tipo de conocimiento”, y planteamos un abordaje que busca reconstruirla en el proceso de investigación, enmarcado en un proyecto crítico de “análisis de la realidad multidimensional en movimiento” (Retamozo, 2012), tomando en cuenta las determinaciones estructurales, las relaciones de poder, la capacidad de acción de los sujetos y sus peculiaridades subjetivas y culturales. Esto requiere un ejercicio de desnaturalización de lo social (Vasilachis, 2009), que permita vislumbrar su complejidad y las múltiples intersecciones entre la experiencia individual (biografía) y los procesos estructurales, generales (historia) (Wright Mills, 1994 [1964]), es decir, analizar la dimensión procesual de las experiencias concretas (Bertaux, 1999) y el modo en que construyen y determinan las estructuras determinantes, reconociendo el carácter situado espacial y temporalmente de los fenómenos y del propio proceso de investigación.

## Delimitación espacio-temporal

El sudoeste de la provincia de Buenos Aires, región en la que se centra el trabajo, se caracteriza por una gran heterogeneidad de aptitudes agroecológicas, relacionada con la variabilidad de los tipos de suelo y en los niveles de precipitaciones y la incidencia de los vientos, lo cual, desde el punto de vista ambiental, condiciona las posibilidades productivas e impone niveles de incertidumbre y riesgo mayores a los que se registran en las zonas más favorecidas de la llanura pampeana.

De los ocho partidos que conforman la micro-región<sup>4</sup>, y a los fines de recortar el área de estudio, se seleccionaron dos: Adolfo Alsina y

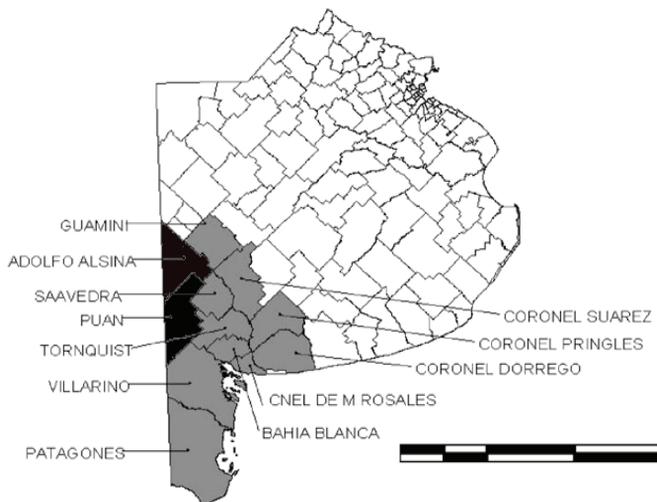
3 Respecto de los conceptos de trayectorias y estrategias se retomaron herramientas conceptuales propuestas por Bourdieu (1996, 1997). Para el su especificidad respecto de las unidades productivas familiares, ver Schneider (2003) y Van der Ploeg (1993)

4 Adolfo Alsina, Bahía Blanca, Coronel Rosales, Coronel Suárez, Guaminí, Puán, Saavedra y Tornquist.

Puán, cuya ubicación geográfica se señala en el Mapa 1, a continuación. La elección de estos dos distritos se debió a que, además de compartir condiciones agroecológicas (en ambos partidos se pueden identificar zonas de aptitud diferencial, reflejo de la característica heterogénea de la región), son contiguos, lo cual facilitó el relevamiento de datos en partidos que presentan una gran extensión territorial. Por otra parte, se trata de distritos relativamente poco explorados desde el punto de vista académico y en los cuales el sector agropecuario explica buena parte de la actividad económica, cuestiones ambas que incentivan especialmente el interés de indagar en sus dinámicas sociales y productivas.

La elección de un espacio marginal como el sudoeste bonaerense como objeto de estudio busca, por un lado, poner de relieve que es posible distinguir dentro de la región pampeana espacios con condiciones, características y dinámicas diferentes a las que se registran en la rica zona núcleo agrícola. Por otro, pretende llamar la atención sobre la necesidad de analizar las interacciones entre esos espacios y el resto de la región pampeana para poder aportar a la comprensión de los impactos sociales, económicos y productivos de la matriz socio-productiva vigente.

Mapa 1: Región Sudoeste de la provincia de Buenos Aires



Fuente:Elaboración propia en base a Laporta (2009)

El recorte temporal, por su parte, se estableció entre 1988 y 2012 para poder dar cuenta de los procesos del mediano plazo. De este modo, fue posible analizar lo sucedido con la producción familiar en un período marcado por cambios significativos en la matriz socio productiva agropecuaria. Durante las décadas de 1970, 1980 y 1990 se produjeron una serie de cambios tecnológicos, productivos, en las estructuras institucionales y políticas (con un importante retroceso de la regulación estatal y el avance de una matriz mercado-céntrica) y a nivel de la subjetividad de los actores económicos que dificultaron la persistencia de muchos productores pequeños y medianos. El agro pampeano fue adquiriendo características cada vez más cercanas al modelo ideal propuesto por Marx, por el debilitamiento de las formas típicamente familiares de producción, la creciente importancia del rentismo y cuasirentismo<sup>5</sup> y el avance, sobre todo a partir de la década de 1990, de tipos de capitalistas agrarios novedosos como los grandes contratistas tanteos, los contratistas de servicios y los *pools* de siembra (Balsa, 2006). Las tendencias de concentración productiva, económica, y en alguna medida de la tierra, que supone la dinámica crecientemente capitalista que se ha instalado en el agro pampeano requieren de un análisis en profundidad no solo respecto de las formas que ese proceso ha adoptado en diferentes zonas de la región, sino respecto de sus implicancias sociales, vinculadas con las trayectorias de diferenciación social<sup>6</sup> de la producción familiar, uno de los actores sociales que constituyeron desde los años 1960 el fundamento de la producción agropecuaria y del uso y ocupación del espacio pampeano.

## La construcción de la muestra y las herramientas de construcción de datos

Teniendo en cuenta que optamos por un abordaje que pone especial énfasis en los actores sociales y sus relaciones (aunque haciendo jugar también los diversos condicionamientos que inciden moldeando las prácticas y elecciones que configuran las estrategias y trayectorias),

---

5 La denominación surge de que una parte de los pequeños y medianos propietarios se mantienen como productores, pero su principal fuente de ingresos es cada vez más la propiedad de la tierra: siguen a cargo de las explotaciones y realizan inversiones de capital circulante, pero no aportan ya trabajo físico ni maquinaria (por la completa tercerización de las labores), sino esencialmente la propiedad de la tierra (Balsa y López-Castro, 2011a).

6 Respecto de la perspectiva de abordaje de los procesos de diferenciación social consideramos especialmente relevante la propuesta de Murmis (1992).

el trabajo se concentra en el análisis de un número acotado de casos. El objetivo en ese sentido es ganar en profundidad analítica en torno al conocimiento de los modos que adopta el proceso de concentración capitalista y su reflejo en las trayectorias de los actores sociales, sin intención de realizar generalizaciones estadísticas sino analíticas (Yin, 1984).

La muestra con que se trabajó, fue, de acuerdo con este marco de referencia, construida intencionalmente.<sup>7</sup> Se incluyeron en ella unidades productivas que presentaran, para finales de la década del 80, características que permitieran identificarlas como *unidades productivas familiares*,<sup>8</sup> y, que a lo largo de las décadas siguientes, hubieran incrementado su escala y convertido su actividad en un sentido tal que implicara la adopción de características empresariales.

La construcción de la muestra se realizó en varias etapas. En principio, para identificar un primer listado de posibles casos se recurrió a informantes calificados (especialmente extensionistas del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria -INTA-, asesores técnicos privados y de cooperativas y productores de la zona conocidos por su trayectoria familiar en el sector), a quienes se solicitó identificaran casos de familias productoras que hubieran seguido trayectorias de “empresarialización” a lo largo de los últimos veinticinco años. Las experiencias de diferenciación social hacia formas de organización económica empresarial fueron, en el marco del proceso de construcción de una muestra que incluyó diferentes trayectorias de la producción familiar, las que más dificultades presentaron para su registro. En el proceso de confección de los listados para construir la muestra, los informantes calificados remarcaron que esa trayectoria no parece haber sido muy habitual y quienes se han empresarializado son “los menos”.

---

7 Para mayores precisiones sobre la construcción de muestras intencionales ver Saltalamacchia, 1992.

8 En términos de un tipo ideal podríamos definir a la agricultura familiar como aquella que no explota trabajo asalariado (las tareas de campo -trabajo manual directo- y de gestión están en manos de la familia), en la que la familia constituye un equipo de trabajo y donde la integración de la unidad productiva y doméstica y la conservación de un patrimonio (material y simbólico) moldean una cierta lógica y un modo de entender y llevar adelante la producción (una cierta racionalidad). Ahora bien, la realidad se presenta mucho más matizada, sobre todo en un contexto de cambio socioproductivo profundo como el que se viene registrando en el medio rural pampeano. En este sentido, cobran relevancia una cantidad de “situaciones grises”, que dan cuenta de las múltiples formas que adopta la organización social de la producción, entre los extremos típicamente familiares y típicamente capitalistas (Balsa y López-Castro, 2011b).

Es decir, la mayor parte de las empresas que trabajan en los distritos de Puán y Adolfo Alsina han tenido ese carácter tradicionalmente y parecen ser escasas las empresas surgidas de la expansión y modificación de la lógica de organización económica y del trabajo dentro de unidades productivas familiares. Así, la muestra fue construida sin poder contar con una referencia concreta de cuántos serían efectivamente las unidades que han seguido esa trayectoria. Debido a la falta de información estadística actualizada y a que no encontramos trabajos previos sobre esta problemática en la zona bajo estudio, no resulta posible poner dar cuenta de la representatividad de la selección realizada. De todos modos, teniendo en cuenta el carácter exploratorio del estudio, consideramos que los siete casos que hemos podido incorporar (en función de que formaban parte del listado confeccionado con los informantes calificados y que los productores mostraron predisposición para participar de la investigación), sin pretender representar la importancia numérica de estas trayectorias en la zona bajo estudio, dan cuenta de una riqueza de matices que justifican su tratamiento como primera aproximación a un grupo social cuyas trayectorias requieren ser indagadas en mayor profundidad, tarea que esperamos poder abordar en futuros trabajos.

Como herramientas de relevamiento se utilizaron entrevistas abiertas, a través de las cuales se buscó reconstruir los cursos de acción de los diversos actores a nivel productivo y familiar e identificar los elementos objetivos y subjetivos involucrados en los mismos, a través del discurso de sus protagonistas. Dentro de las técnicas que se encuadran en lo que Sautu (1999) denomina “método biográfico” recurrimos a los relatos de vida,<sup>9</sup> que se definen como narraciones biográficas acotadas al objeto de estudio del investigador, aunque puedan incluir algunos aspectos más amplios de la experiencia de vida de las personas entrevistadas (Kornblit, 2004).

El trabajo de campo sobre empresas familiares se llevó adelante durante el año 2012, en el marco de una investigación iniciada en 2007, e incluyó también entrevistas a representantes de empresas agropecuarias asentadas en la zona, cooperativas agropecuarias e informantes calificados (asesores privados y públicos y referentes de organismos públicos, como consejeros de la Experimental del INTA local). Incorporando otro tipo de técnicas, también dentro del enfoque

---

9 Esta técnica se diferencia de las historias de vida por el grado de sistematicidad con que buscan reconstruir las biografías, ya que implican por lo general reconstrucciones más detalladas de las trayectorias vitales de las personas, al modo de los estudios de caso.

cualitativo, se realizaron dos observaciones no participantes, en charlas técnicas, organizadas por una cooperativa local (en Adolfo Alsina) y en el INTA (en Puán), a lo que se sumaron también una importante cantidad de conversaciones e intercambios informales.

## **Las trayectorias de la producción familiar pampeana**

La expansión del capitalismo agrario, acelerada en las últimas décadas, propició una serie de transformaciones en el agro pampeano, que se han evidenciado en la concentración económica, el fortalecimiento del gran capital y la vulnerabilidad de los trabajadores y las formas de producción familiar. Sin embargo, como lo planteara Murmis (1998), el avance del capital y la globalización capitalista, que parece cada vez más inexorable, coexiste con otros movimientos, vinculados con las capacidades diferenciales de adaptación a los cambios que presentan los actores sociales y con procesos constantes de diferenciación social.

En general, ese proceso implicó que familias y unidades productivas con orígenes similares delinearán trayectorias disímiles, marcadas por las posibilidades y capacidades para adaptarse al cambio, lo cual resultó en que algunos perfiles se dinamizaran mientras otros se debilitaron, en algunos casos hasta el punto de la expulsión o salida de la actividad (Gras, 2006; Gras y Hernández, 2008). Así, ante un panorama de creciente presión, las familias productoras optaron por diferentes estrategias que las orientaron hacia caminos y desenlaces divergentes. En esa búsqueda, los rasgos que permiten distinguirlas de otros tipos de unidades productivas – básicamente la organización del trabajo manual y de gestión en torno a un equipo de trabajo familiar (con o sin incorporación de trabajo asalariado permanente o transitorio) y una cierta lógica o racionalidad moldeada por la integración de la unidad productiva y doméstica y la conservación del patrimonio simbólico y material- fueron tensionados y sufrieron modificaciones más o menos significativas.

Siguiendo esa línea, la persistencia de las unidades productivas puede ser comprendida en términos del sostenimiento o incluso profundización de su carácter familiar pero también a partir de su transformación hacia modos de organización empresarial, dejando atrás parte de los rasgos típicos de la producción familiar. En este último sentido, la mano de obra familiar resulta cada vez menos significativa en el conjunto del trabajo ocupado en las explotaciones, la intervención de los productores a cargo se orienta cada vez más a tareas de administración y

gerenciamiento, se externalizan las labores y, en términos generales, la actividad agropecuaria incorpora el conocimiento experto, se aleja de los saberes tradicionales y paulatinamente es menos una “forma de vida” y más una profesión (Gras, 2008; Hernández, 2009). Esto implica asimismo que la lógica permeada por aspectos valorativos y extraeconómicos (como la satisfacción de los deseos familiares o el apego a formas de hacer tradicionales) retrocede frente al avance de la lógica de mercado, que informa y articula las redes de relaciones productivas. Los mismos actores que han actuado en la región por generaciones cambian sus perfiles y adoptan formas de manejo y actitudes que no se corresponden con la lógica chacarera. Esto, de todos modos, veremos que puede presentar matices en la realidad de las prácticas económicas cotidianas.

Así, las trayectorias hacia formas empresariales se relacionan especialmente con la ocurrencia de cambios en la organización del trabajo y el aporte de la mano de obra familiar al interior de las explotaciones. En ese sentido, ha adquirido especial relevancia la expansión del contratismo de labores, por el efecto que ello tiene sobre los rasgos de los actores agrarios. Muchas explotaciones familiares contratan todas o la gran mayoría de las labores y dejan de desempeñar lo fundamental de las tareas productivas, lo cual replantea su ubicación en la estructura social agraria. Es decir, unidades que funcionan esencialmente en base a la externalización de tareas no podrían seguir siendo consideradas familiares, sino cuasi-rentistas como las llama Balsa (2006) o pequeña y mediana producción capitalista, según lo planteado por Azcuy Amegüino y Martínez Dougnac (2011).<sup>10</sup> Cada una de las denominaciones implica énfasis diferentes en el origen del beneficio que es apropiado por los productores, en las que no ahondaremos aquí, ya que el objeto de su referencia es poner de relieve la necesaria transformación que implican los cambios en la forma de organización social del trabajo en las explotaciones.

En una lectura de corte cultural (asociada a cambios estructurales), estas trayectorias han sido también relacionadas con lo que Balsa (2006) denomina “aburguesamiento chacarero”. Este fenómeno se

---

10 Los autores señalados hacen hincapié en diferentes implicancias que tiene la tercerización de labores. El planteo de Balsa se refiere en la nota 3. Azcuy Amegüino y Martínez Dougnac, por su parte, sostienen que el reemplazo del trabajo manual directo por la contratación de servicios resulta en la apropiación de una porción de plusvalía generada por el trabajo ajeno, por lo cual las explotaciones “familiares” fundadas en la contratación de todas las labores deberían pasar a encuadrarse en la pequeña y mediana producción capitalista, incluso en un sentido más estricto y no de simple subsunción en las reglas de juego del sistema capitalista.

relaciona, en primer lugar, con que muchas de estas familias cambiaron su lugar de residencia, trasladándose a centros urbanos cercanos. Entre las principales causas de este fenómeno aparece el objetivo de escolarización de los hijos y el acceso a un mejor nivel educativo. El traslado de la familia al pueblo o la ciudad resultó, por su parte, en el abandono de pautas de consumo y de estrategias de obtención de bienes básicos tradicionales. Se dejaron atrás las producciones para autoconsumo, las pautas de austeridad en los gastos (muy diferentes del consumo urbano), la lucha por mantener la tierra en tanto patrimonio familiar (y extender la superficie en propiedad de ser posible), los lazos de solidaridad comunitaria y vecindad, y una psicología de la producción y el trabajo. Estos elementos se fueron disolviendo a medida que la familia se instaló en la ciudad, y así la forma de organización productiva fue perdiendo una de sus características distintivas. El núcleo familiar dejó de funcionar como un equipo de trabajo y tanto las mujeres como los hijos se desvincularon crecientemente de las tareas productivas, salvo en ocasiones de gran demanda como las cosechas.

En segundo lugar, la familia se adaptó muy rápidamente a las pautas de consumo urbano de las clases medias y medias altas de las localidades, e incorporó en su horizonte la necesidad de acceder a los bienes de ostentación propios de las mismas. En consonancia con este cambio en la perspectiva de las familias, se transformó también el modo en que los propios productores se ven a sí mismos y la forma en que manejan sus actividades. La racionalidad familiar, chacarera, fue reemplazada por una racionalidad crecientemente capitalista, y los productores se identifican cada vez más como empresarios rurales.

Siguiendo esa nueva lógica, y en base a procesos de acumulación económica previa y de transformación en la organización del trabajo familiar (Cloquell et al, 2011), un importante porcentaje de los ex-chacareros logró insertarse en el modelo dominante manteniendo la propiedad de la tierra y adoptando el paquete tecnológico a través de la tercerización de las labores.<sup>11</sup> En síntesis, en estos casos ya casi nada queda del carácter familiar de la producción chacarera y la distancia social que hoy separa a un ex-chacarero aburguesado de un terrateniente-capitalista mediano, o de un socio de un *pool* de siembra local, es cada vez menos importante.

---

11 Esto, sin embargo, no se dio sin serias dificultades, especialmente para los productores de menor escala económica. En particular, en los años noventa, se hizo cada vez más difícil sostener las medianas explotaciones, junto con el nivel de vida urbano de la familia de los exchacareros aburguesados.

## Las empresas entrevistadas

A grandes rasgos puede decirse que el grupo de unidades productivas relevadas está compuesto por empresas que han transcurrido hacia la forma de organización actual del trabajo y la producción, mayormente, de la mano del recambio generacional (que se dio, según los casos, a principios o fines del período considerado), es decir, al tiempo que las explotaciones pasaban de manos de los padres a los hijos. En ese proceso desarrollaron también estrategias económicas y productivas, como la expansión de la superficie trabajada y el sostenimiento de esquemas productivos bastante diversificados, que les permitieron ampliar la escala de sus actividades. Sobre estas estrategias centraremos nuestro análisis.

La superficie de las explotaciones que las familias entrevistadas operan en la actualidad muestra una importante variabilidad ya que va de las 300 a las 3500 has<sup>12</sup> (combinando en general tierra propia y arrendada), pero en todos los casos se han registrado cambios en la organización social del trabajo con la incorporación de mano de obra asalariada y tercerización de labores, quedando los titulares en funciones vinculadas al gerenciamiento y administración de las operaciones.

A continuación resumimos en la Tabla 1 algunas de estas características:

**Tabla 1. Características de las empresas y sus explotaciones**

	Tamaño explotación (superficie operada)	Situación de tenencia	Lugar de residencia del titular	Etapas del ciclo de la EAP
<b>Empresa 1</b>	315 has	Propietarios Puros	Pueblo	Estabilidad previa al retiro
<b>Empresa 2</b>	390 has	Mixto (propiedad y arrendamiento)	Pueblo	Expansión previa al traspaso
<b>Empresa 3</b>	3500 has	Mixto (propiedad y arrendamiento)	Pueblo	Expansión previa al traspaso
<b>Empresa 4</b>	1100 has	Mixto (propiedad y arrendamiento)	Pueblo	Expansión previa al traspaso
<b>Empresa 5</b>	1200 has	Mixto (propiedad y arrendamiento)	Campo	Redesarrollo por traspaso
<b>Empresa 6</b>	1200 has	Mixto (propiedad y arrendamiento)	Campo	Redesarrollo por traspaso
<b>Empresa 7</b>	1500 has	Mixto (propiedad y arrendamiento)	Pueblo	Estabilidad

<sup>12</sup> Esta amplitud de las superficies operadas puede resultar llamativa, pero existen ya antecedentes que muestran la coexistencia, en una misma categoría de actores sociales agrarios de unidades con grandes variaciones en cuanto a su extensión territorial. Para más detalles ver Balsa (2006) y de Martinelli (2011).

En lo que respecta a las etapas de las EAPs,<sup>13</sup> es posible encontrar tres situaciones diferentes entre las unidades productivas consideradas. Tres atraviesan una fase de expansión previa al traspaso (aunque éste aún no sea inminente en todos los casos), dos se encuentran en una etapa de re-desarrollo de la explotación en manos de una generación más joven y los últimos dos se encuentran en una situación de estabilidad, que en un caso aparece como el paso previo al retiro de la actividad.

En el primer grupo (Empresas 2, 3 y 4) encontramos productores de entre 50 y 60 años que han puesto en marcha emprendimientos de producción intensiva (tambos) y estrategias de diversificación productiva que les han permitido aumentar la escala de sus operaciones. El segundo grupo (Empresas 5 y 6) está compuesto por productores de alrededor de 40 años, que también han diversificado su actividad e incorporado trabajo extrapredial a sus estrategias luego de haber asumido la dirección de la explotación recientemente. Por último, los casos que se encuentran en situación de estabilidad se diferencian porque uno es un productor de alrededor de 70 años (Empresa 1), pronto al retiro, el único que en los últimos años ha comenzado a replegar su escala, trabajando actualmente solo la tierra que posee en propiedad, mientras que en el otro (Empresa 7) se trata de un hombre más joven, que ha desarrollado su actividad con una escala y actividades similares en el tiempo. En ambos casos la actividad está fuertemente orientada a la ganadería vacuna de ciclo completo.

En lo que respecta al lugar donde residen, la mayoría lo hace en el pueblo: una de las familias vivió siempre allí (Empresa 7), otra lo hace desde 1989 (Empresa 1), mientras que otras tres se mudaron entre el 2001 (Empresas 2 y 3) y el 2007 (Empresa 4). Las causas que los llevaron a trasladarse a las localidades cercanas fueron principalmente familiares. En especial, la dificultad que representaba llevar y traer a los hijos diariamente a la escuela y actividades recreativas. En todos los casos viajan todos los días al campo para tareas de coordinación y supervisión (y eventualmente tareas físicas de campo), y en algunas ocasiones, si el trabajo lo demanda, pernoctan allí. En general extrañan la vida rural, aunque se han adaptado al ritmo pueblerino y admiten que las tareas de administración en que centran su labor diaria requieren de

---

13 Respecto de la clasificación de las etapas por las que atraviesan las EAPs ver Bennet (1982) y respecto de la relevancia de los ciclos de vida familiar en las estrategias de las unidades familiares y de origen familiar ver Craviotti (2001), Durston (1998) y Stölen (2004).

su presencia en las localidades, por los trámites y gestiones que deben realizar cotidianamente.

Luego de esta breve introducción, retomando el interrogante acerca de cuáles fueron las estrategias, los caminos, que llevaron a estas familias de origen chacarero a dejar atrás formas de producción familiar y adquirir características más cercanas a las de las empresas agropecuarias capitalistas, en los próximos apartados analizaremos, buscando responder a esa pregunta, sus estrategias económicas y productivas, la organización de la mano de obra, las prácticas de manejo y gestión y la incidencia de las relaciones familiares.

## **Estrategias económicas y productivas**

### La expansión de la superficie operada

Un factor que resultó de particular relevancia en las estrategias que llevaron a estas familias a convertirse a formas empresariales de organización económica fue la expansión de las superficies operadas, que se dio en función de la combinación de tierras en propiedad y arrendamiento. En prácticamente todos los casos estas empresas alquilan una superficie mucho mayor a la que poseen en propiedad. La compra de tierras, por su parte, se registró en tres casos (Empresas 2, 5 y 6) que buscaron incrementar la extensión de sus explotaciones sobre bases más tradicionales.

Como puede observarse en la Tabla 2, que se presenta a continuación, cinco de las siete empresas alquilan en la actualidad más del 50% de las tierras que operan, llegando a un máximo de 87% (que debe considerarse de modo particular, ya que la superficie total declarada responde a cinco firmas diferentes que son manejadas por el productor, en sociedad con otros agentes). Entre los casos que no alquilan tierras hoy en día encontramos, por un lado, a la Empresa 1, que ha retraído su actividad por la cercanía del retiro, pero su trayectoria previa la ubica en el grupo antes descrito, ya que solía alquilar un promedio de 500 has (con un pico de 1000), mientras las tierras que posee en propiedad suman 315 has. Por otro lado, la Empresa 6 alquila algo menos del 50% de la superficie que opera, pero se trata de la firma que cuenta con la mayor superficie propia.

**Tabla 2 Superficie operada actual: tierra en propiedad y arrendada**

	<b>Superficie operada actual</b>	<b>Superficie propia</b>	<b>%</b>	<b>Superficie arrendada</b>	<b>%</b>
<b>Empresa 1</b>	315 has	315 has	<b>100%</b>	0 has	<b>0%</b>
<b>Empresa 2</b>	390 has	190 has	<b>49%</b>	200 has	<b>51%</b>
<b>Empresa 3</b>	3500 has	450 has	<b>13%</b>	3050 has	<b>87%</b>
<b>Empresa 4</b>	1100 has	400 has	<b>36%</b>	700 has	<b>64%</b>
<b>Empresa 5</b>	1200 has	300 has	<b>25%</b>	900 has	<b>75%</b>
<b>Empresa 6</b>	1200 has	650 has	<b>54%</b>	550 has	<b>46%</b>
<b>Empresa 7</b>	1500 has	500 has	<b>33%</b>	1000 has	<b>67%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con productores.

Las tierras que alquilan son propiedad, en general, de vecinos y conocidos, y están ubicadas en las cercanías de sus unidades productivas. Los arrendamientos se contratan formalmente por plazos que van desde uno a cinco años, dependiendo el caso, y se pagan por lo general en dinero, aunque existen algunos arreglos a porcentaje.

En la búsqueda de tierras para arrendar, estas empresas familiares se han encontrado con un mercado de tierras crecientemente competitivo, en el que el avance de los *pools* de siembra y de grandes empresas agropecuarias locales y extra-locales les ha impuesto una competencia “desigual”, debido a la capacidad de esos actores de pagar cánones más altos en función de sus economías de escala en otros aspectos de la producción y distribución. De este modo, especialmente entre los años 2002 y 2006, las empresas de origen familiar se encontraron en conflicto con estos agentes que dificultaron su acceso a mayores superficies sobre las cuales incrementar su escala productiva. Luego de iniciado el último ciclo seco (en 2009), los *pools* y grandes empresas comenzaron a retirarse debido a la caída de la rentabilidad y a partir de entonces estas empresas familiares han podido incorporar con mayor facilidad lotes en arrendamiento.

De todos modos, es necesario relativizar la condición de “desigualdad” en que se encontraron estos productores, ya que la extensión territorial de las explotaciones de estas empresas familiares, si bien puede colocarlas en situación de debilidad respecto de productores más grandes, les otorga una posición de fortaleza frente a productores familiares con actividades de menor escala.

Ahora bien, si la estrategia más habitual para aumentar la superficie fue la combinación de arriendo y propiedad, en tres casos se registra también la compra de tierras a lo largo del período como medio para incrementar la extensión de sus explotaciones sobre bases más tradicionales. En un caso, la Empresa 2 consiguió incorporar 140 has de un vecino a través de un arreglo particular de cesión paulatina a cambio de un usufructo, que se prolongó entre mediados de los años 1980 y fines de la década de 2000, a las que se sumaron, en 1995 (año en que tuvieron mucha hacienda y buenos precios), 50 has que compraron a un tío del productor a cargo. La Empresa 6, por su parte, compró tierra también en dos momentos a lo largo del período considerado, a dos vecinos del campo familiar. Primero, en el año 2002 adquirieron 150 has con fondos provenientes de una sucesión y luego, en 2004, otro vecino ofreció venderles las 200 has que operaba, a las cuales accedieron con ingresos provenientes de la producción agropecuaria, los ahorros provenientes del trabajo extrapredial del productor a cargo y diversas ayudas familiares. Por último, la Empresa 5 compró en 1992 parte de la herencia familiar paterna a un tío, a través de un crédito. En los tres casos, la decisión de comprar tierras estuvo influenciada por factores extraeconómicos, relacionados con el apego al patrimonio familiar, el arraigo a la zona donde se desarrolló históricamente la actividad agropecuaria familiar y fue facilitada por los vínculos de cercanía, amistad y vecindad entre los interesados. Los campos de las Empresas 2 y 6 se compraron sin la toma de préstamos, pagando las cuotas o la totalidad con dinero proveniente de la producción o aportes de otros familiares, mientras que la Empresa 5 compró la tierra a través de una cédula hipotecaria que pudieron saldar recién una década después.

Es decir, que todos los casos considerados incrementaron la superficie que trabajan, principalmente a través del arriendo de tierras, que articularon a sus predios en propiedad, mientras que la compra no fue tan habitual. Trabajar explotaciones resultantes de la combinación de tierras arrendadas y propias fue descrita como una práctica clásica entre las familias de los entrevistados, a la que habían recurrido frecuentemente en el pasado y había ido ganando importancia durante las décadas de 1980 y 1990, pero sin alcanzar la relevancia ni la continuidad que señalaron para la actualidad. En ese sentido, constituye una característica distintiva de sus trayectorias de diferenciación social ascendente, más allá de los cambios que se dieron en el mercado de tierras a lo largo de los años (sobre todo en lo referente a los precios

de la tierra y la creciente competencia por el recurso) y la capacidad de negociación de las empresas en ese contexto.

La mayor importancia relativa de la cantidad de tierras arrendadas en el total de la superficie operada puede vincularse con diversos elementos: cierta propensión a la toma de riesgo por parte de estos operadores, las dificultades con que se enfrentaron para acceder a la compra de tierra (por la escasa oferta crediticia y/o la especulación inmobiliaria que ha presionado los precios de la tierra a la alza en los últimos años) y cierta adscripción a parte de las premisas del modelo de agronegocios, que propone la gestión de la tierra en vez de su posesión como eje organizador de la actividad agropecuaria. De todos modos, es de destacar que no encontramos en estos casos desplazamientos subjetivos tan significativos como los que describe Hernández (2009) para el agro pampeano sojero.

Los productores entrevistados muestran una identidad aún asociada a la propiedad de la tierra. Aunque ya no sean ellos quienes la trabajan directamente y las consideraciones mercantiles sobre la misma tengan un peso importante, en sus perspectivas la compra de tierras y la capacidad de trabajar autónomamente, “con el sentimiento de que es tuyo, aunque no sean extensiones tan grandes” (Productor, Empresa 7) sigue siendo un indicador de éxito. Pero se encuentran con obstáculos que les dificultan realizar ese horizonte deseable. En ese contexto, adoptan las estrategias propias del agronegocio, que son las que se encuentran a su alcance, aunque sin desanclar completamente su identidad de los referentes más clásicos.

## Diversificación agrícola y de actividades

Al analizar las actividades que han desarrollado estas empresas a lo largo de los últimos veinticinco años resulta evidente el predominio de las actividades extensivas tradicionales, agrícolas o ganaderas, de acuerdo a la disposición de los operadores, las coyunturas económicas y el clima, que permitieron durante muchos períodos sostener las explotaciones y acumular parte del capital y la experiencia necesaria para iniciar nuevos emprendimientos. La Tabla 3, que se presenta a continuación, resume el uso del suelo en las explotaciones relevadas a partir de un promedio de lo ocurrido entre los años 2008 y 2011, a fin de evitar el efecto que imprime en los datos la ocurrencia del pico del ciclo seco en 2009.

Tabla 3 Superficie destinada a las actividades principales (1)

	Superficie operada actual (has)	Superficie operada promedio (has)	Agricultura/ forraje			Ganadería		
			Cantidad de has	Porcentaje de la superficie operada	Cultivos	Cantidad de has	Porcentaje de la superficie operada	Ganado
<b>Empresa 1</b>	315	815	500	60%	Trigo- Avena- Cebada- Sorgo- Verdeos	315	40%	Vacuno ciclo completo- Vacuno para lechería- Ovino
<b>Empresa 2</b>	390	400	200	50%	Trigo- Avena- Cebada- Sorgo- Verdeos	200	50%	Vacuno ciclo completo- Vacuno para lechería
<b>Empresa 3</b>	3500	1500	1000	70%	Trigo- Avena- Cebada- Sorgo- Girasol- Verdeos	500	30%	Vacuno ciclo completo- Vacuno para lechería
<b>Empresa 4</b>	1100	1100	700	64%	Trigo- Avena- Cebada- Sorgo- Verdeos	400	36%	Vacuno ciclo completo- Vacuno para lechería
<b>Empresa 5</b>	1200	1200	840	70%	Trigo- Avena- Cebada- Sorgo- Girasol- Soja- Verdeos	360	30%	Vacuno ciclo completo- Ovino- Porcino
<b>Empresa 6</b>	1200	1200	400	30%	Trigo- Avena- Cebada- Sorgo- Verdeos	800	70%	Vacuno ciclo completo- Ovino
<b>Empresa 7</b>	1500	1500	600	40%	Trigo- Avena- Cebada- Sorgo- Verdeos	900	60%	Vacuno ciclo completo- Cabaña de reproductores

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

(1) Descripción del promedio de uso del suelo en las explotaciones entre los años 2008 y 2011.

Entre las unidades empresariales familiares ha predominado el uso agrícola del suelo, lo cual da cuenta de una mayor disponibilidad de recursos y de esquemas productivos menos conservadores que los que pudimos observar en unidades productivas familiares (López-Castro, 2012 y 2013). El uso agrícola de las tierras resulta, en esta zona del sudoeste bonaerense, muy condicionado por la incertidumbre climática, que ha llevado a los productores a desarrollar actitudes, por un lado, muy flexibles y activas en cuanto a la organización y planificación de sus actividades y, por otro, a ser prudentes en sus opciones productivas, por ejemplo, apostando a expandir la superficie agrícola pero sin abandonar definitivamente la ganadería, aún durante períodos en que la cría de animales provea rentabilidades mucho menores a las de la agricultura. En esa misma línea, a lo largo del período considerado, la agricultura realizada por estas empresas ha sido mayormente diversificada, buscando complementar el tradicional cultivo de trigo con cereales doble propósito y verdes, para contar con reservas de forraje para la actividad ganadera. Las oleaginosas como girasol o soja han sido menos habituales. Un rasgo común a todos los casos es que la actividad agrícola se desarrolló en gran medida sobre tierras arrendadas mientras la ganadería se concentró sobre las tierras en propiedad, debido a la ventaja

que esto supone en términos de seguimiento y control de una actividad que requiere mayor atención de manera continuada.

## Tipos de tecnología utilizada y capitalización

La tecnología aplicada a la agricultura se centró principalmente en sistemas basados en la progresiva inclusión de insumos y la incorporación regular de prácticas poco comunes hasta hace un par de décadas en la zona, como la fertilización, junto con esquemas de rotación de cultivos.

La siembra directa, símbolo -junto con la soja- de las nuevas formas de producción dentro de las cuales funciona el agro pampeano, se ha difundido solo recientemente en el sudoeste bonaerense, a pesar de que se considera una técnica con particular potencialidad para suelos que sufren *stress* hídrico y erosión eólica e hídrica, como los de esta zona de la provincia de Buenos Aires. Entre los productores entrevistados, encontramos que en la última década todos han, en alguna medida, utilizado y/o utilizan técnicas de labranza cero, pero su adopción ha sido paulatina, y recién en los últimos cinco años es posible encontrar explotaciones que trabajen con el sistema completo.

En general, todos los entrevistados han planteado una valoración positiva respecto de la aplicación de la labranza cero, basándose en su propia experiencia, en lo que observan en campos vecinos que la aplican y en que las empresas agropecuarias más “exitosas” han hecho una bandera de su implementación. Las posiciones contrarias al sistema de siembra directa, que aparecieron en menor medida fueron planteadas desde la resignación, ya que, según planteaban dos de los productores, la necesidad de sostenerse en la actividad los ha llevado a aceptar nuevas reglas de juego, aun cuando éstas no resulten de su agrado.

Por otro lado, e independientemente de la valoración respecto de las ventajas y desventajas de la siembra directa, el propio sistema de producción mixto, predominante en la región y en las estrategias de las empresas entrevistadas, ha limitado el avance de ese sistema, por las complicaciones que surgen para su articulación con la producción ganadera debido, principalmente, a problemas de pisoteo y compactación del suelo. El planteo original requiere ajustes para su adaptación a una zona ganadera como el sudoeste bonaerense, lo cual supone disponer de recursos y de cierto margen para experimentar posibles técnicas de manejo que se adapten a las explotaciones doble propósito que predominan en la zona y en cuyos esquemas productivos, como veremos a continuación, la ganadería es un componente muy relevante.

La ganadería vacuna, que se registra en todos los casos, se ha desarrollado en su modalidad de ciclo completo, con ajustes en el manejo y en la prolongación de cada una de las etapas dependiendo de las coyunturas económicas y climáticas. En varios casos se incorporó el engorde a corral, intensificando el uso de la tierra y optimizando recursos forrajeros y reservas de granos propios. La ganadería ovina, de larga tradición en la zona, pero solo recientemente recuperada como actividad de importancia, ha sido relevante como fuente de diversificación y actualmente constituye la actividad principal de uno de los productores más jóvenes. La cría de porcinos aparece solo en un caso, y constituye una actividad marginal respecto de las otras que se realizan dentro de la explotación. Si bien, como lo señalamos anteriormente, estas empresas han orientado su actividad en importante medida a la agricultura, la ganadería ha constituido tradicionalmente un sostén para las explotaciones, tanto en su función de reserva de capital como de herramienta para la disminución del riesgo ante cambios de mercado y períodos de limitaciones climáticas.

El manejo ganadero fue mejorado a través de la adopción de tecnologías de diferente índole, como sistemas de pastoreos rotativos, servicios estacionados, inseminación artificial, destete precoz, engorde a corral, suplementación, tacto rectal (en vacunos) y ecografías de detección de preñez (en ovinos), entre otros. En general todos los casos incluyeron una o varias de estas técnicas, buscando mejorar el rendimiento en kilos de carne por hectárea y asegurar la posibilidad de comercializar diferentes categorías de ganado a lo largo del año. Durante los últimos cinco años, por otra parte, en respuesta a la sequía y los bajos precios del ganado en plaza, combinaron algunos sistemas que permitieran intensificar la producción en algunos tramos (como el destete precoz, por ejemplo) con la “naturalización” de algunos lotes (por la menor implantación de pasturas), la utilización de forrajes no tradicionales (como la flor amarilla, el olivillo y las ramas de eucaliptos combinadas con granos), la utilización de sorgos diferidos y la optimización de los cultivos doble propósito, buscando bajar costos productivos y asegurar el capital en animales con que contaban.<sup>14</sup>

Es decir que a lo largo del período bajo estudio se sostuvieron esquemas productivos que tendieron a una especialización agrícola, sobre todo en la última década en que los granos tuvieron buenos precios internacionales, pero sin abandonar el sistema mixto, y dando mayor

---

14 Gran parte de estas alternativas coinciden con las recomendaciones de INTA Bordenave para la ganadería en contextos de sequía, que pueden consultarse en la revista que edita la experimental, Cambio 21 “Especial Ganadería, editada en julio de 2011.

importancia a la ganadería durante períodos críticos desde el punto de vista climático.

Tanto para el manejo agrícola como ganadero se incorporaron maquinarias, en ocasiones usadas y en otras nuevas, que permitieron a las empresas familiares realizar buena parte de las tareas de campo por su propia cuenta. En general hasta mediados de la década de 2000 fueron mejorando sus equipamientos, aunque sin innovar al punto de incluir maquinarias de punta como las utilizadas en la zona núcleo, porque “en esta zona no se justifica tener lo último, lo último, porque después no sabes si lo vas a poder amortizar” (Productor, Empresa 5). Y a partir de 2006 la incorporación de capital se subordinó en mayor medida a las condiciones críticas y a la necesidad de sostener la actividad sin hacer grandes inversiones que pudieran implicar un riesgo desmedido para la continuidad de la empresa.

Las actividades de estas empresas y las combinaciones de usos del suelo se organizan en base a planificaciones anuales, pero con proyección del mediano y largo plazo, que resultan del análisis de mercados de colocación de productos, los costos de producción (insumos, salarios, tasas e impuestos), la tecnología disponible en las explotaciones y/o el costo de la contratación de servicios de maquinarias, las diversas aptitudes de las tierras que operan y los ciclos de rotación. Estas proyecciones, sin embargo, han resultado relativizadas y sufrido modificaciones en función de los cambios en los mercados internacionales, las políticas macroeconómicas y, fundamentalmente, el clima, que propiciaron una importante flexibilidad en los planteos productivos y la búsqueda de soluciones tecnológicas adecuadas al contexto cambiante. Esta forma de plantear la actividad se ha traducido en un juego dinámico de combinación de manejos basados en la aplicación de tecnología de punta (de insumos) y alta inversión, con otros más conservadores, con bajo grado de inversión y la aplicación de tecnologías de procesos. Como lo planteaba uno de los productores, ante los condicionamientos impuestos por el ambiente, las “recetas del abuelo” se mostraron más eficientes que las prescripciones surgidas del conocimiento experto agronómico, muy permeado por el perfil agrícola del modelo productivo dominante (que el propio productor intentó aplicar a su explotación en base a su formación como Ingeniero Agrónomo).

Lo desarrollado hasta aquí da cuenta de que las unidades productivas analizadas han llevado adelante esquemas productivos mayormente diversificados, organizados en torno a actividades tradicionales y realizadas dentro de los predios. Si bien se han especializado más en

agricultura, ésta se implementó en base a una importante variedad de cultivos, a la que se agregaron diversas modalidades ganaderas y la búsqueda de cierta diversificación espacial de la producción agrícola.

## La diversificación de las fuentes de ingresos

Además de las actividades agropecuarias que desarrollaron dentro de sus predios, encontramos que, en dos casos las estrategias de las familias incluyeron la ocupación de los productores a cargo en actividades agropecuarias extraprediales. En un caso (Empresa 5), el productor se desempeña desde hace años como contratista de servicios agrícolas y en el otro (Empresa 6) el productor al frente de la explotación trabajó, durante ocho años del período bajo estudio, en una estancia de la zona, cumpliendo el rol de encargado técnico de la producción. Las actividades extraprediales no agropecuarias, por su parte, se registraron en cuatro casos: dos vinculados a la posesión de una pequeña agroindustria láctea (Empresas 3 y 4), uno vinculado con la actividad laboral de la mujer de un productor (Empresa 5) y otro con el ejercicio profesional del titular de la explotación (Empresa 7). A continuación se presenta en la Tabla 4 la síntesis de las actividades llevadas adelante por las empresas (o los miembros de las familias involucrados en la empresa) y los tipos de diversificación que implican:

**Tabla 4 Tipos de diversificación y actividades desarrolladas (1988-2012)**

Empresa	Tipos de Diversificación/ Actividades desarrolladas (1988-2012)			
	Agropecuaria predial	Agropecuaria extrapredial	No agropecuaria predial	No agropecuaria extrapredial
1	Agricultura- Ganadería vacuna- Ganadería ovina- Tambo- Producciones de autoconsumo			
2	Agricultura- Ganadería- Tambo			
3	Agricultura- Ganadería vacuna- Tambo			Fábrica de quesos
4	Agricultura- Ganadería vacuna- Tambo			Fábrica de quesos
5	Agricultura- Ganadería vacuna- Ganadería ovina- Ganadería porcina	Prestación de servicios de maquinarias agrícolas		Docencia y comercio (mujer)
6	Ganadería ovina- Ganadería vacuna- Agricultura	Encargado de producción en estancia		Docencia (productor)
7	Ganadería vacuna- Agricultura			Veterinaria (hombre)

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con productores.

La pluriactividad aparece en estos casos cumpliendo diferentes funciones y como producto de circunstancias diversas. En el caso del productor-contratista (Empresa 5) la actividad se inició como forma de proveerse ingresos propios además de los que generaba la explotación que trabajaba en conjunto con su padre y su hermano, y luego se fue expandiendo. Los ingresos de esta actividad han estado, en gran medida, abocados a la reinversión en maquinarias más modernas, para adecuarse a la demanda, cada vez más exigente, de los clientes, pero le han permitido también acondicionar la casa del campo donde vive y aportar a los ingresos del hogar. Su mujer, por su parte, tiene dos ocupaciones fuera de la unidad productiva, donde se dedica exclusivamente al cuidado de la casa y los dos pequeños hijos (uno en edad preescolar y otro recién nacido). **Trabaja como docente y tiene un comercio en el pueblo en sociedad con un familiar. La motivación por detrás de sus actividades es fundamentalmente el gusto por desarrollar una carrera** laboral propia y tener cierta autonomía en los ingresos, mas allá de que aporte a los gastos domésticos cotidianos, contribuyendo al ingreso familiar total. Es decir, se trataría en este caso de una familia pluriinserta (Cucullu y Murmis, 2003).

El titular de la Empresa 6, por su parte, el único caso de productor a cargo que haya tenido empleos en relación de dependencia, trabajó como empleado en una de las estancias más importantes del partido de Puán y como docente de una escuela agraria, durante un período en que su abuelo y su padre estaban al frente de la explotación familiar, él había terminado sus estudios universitarios y buscaba experiencias laborales diferentes a las que podía ofrecer el trabajo en su propio campo. Luego, en el año 2004, decidió dedicarse exclusivamente a la empresa agropecuaria familiar. Los ingresos provenientes de sus trabajos fuera de la explotación permitieron capitalizar a la empresa facilitando la compra de tierra.

En el caso de los productores que poseen en sociedad entre sí una industria láctea (Empresas 3 y 4), esta actividad se inició a raíz de que los anteriores dueños no pudieron seguir al frente y ofrecieron la estructura a quienes eran sus proveedores de leche fluida. El objetivo fue, entonces, no perder la posibilidad de colocar su producto y potenciar la actividad propia, al tener bajo su control toda la cadena productiva. Éste es un caso en que las actividades prediales y extraprediales se encuentran eslabonadas en un esquema integrado de producción, agregado de valor y distribución. En este emprendimiento trabajan seis operarios de planta y dos administrativos. Procesa unos 7.000 litros diarios de leche

(provenientes de cuatro tambos: dos propiedad de los socios y dos alquilados a los ex-socios de la fábrica) en la elaboración de mozzarella, quesos duros y blandos, crema y ricota. La incidencia de este emprendimiento en el total de beneficios de las empresas de los productores no pudo ser determinada, aunque tiene un nivel de ventas importante en toda la zona de influencia (distribuyen en Santa Rosa, Bahía Blanca y las localidades de Puán, Carhué, Rivera, San Miguel Arcángel y Darrequeira).

Por último, en un caso (Empresa 7) el productor combinó, durante gran parte del período bajo estudio, la actividad agropecuaria con el ejercicio profesional como médico veterinario, desde los años 80. Cuando él y su padre quedaron al frente de la explotación familiar fue dejando paulatinamente ese trabajo y se dedicó por completo a la producción ganadera. La práctica le permitió fortalecer lazos con proveedores, asesores y comercializadores y complementar los ingresos de su familia hasta tanto se constituyó la sociedad en que trabaja actualmente con el padre explotando tierras propias y arrendadas. Actualmente trabaja exclusivamente en la empresa familiar y se desempeña como autoridad en una cooperativa agropecuaria local.

Las actividades extraprediales están, entonces, en su mayoría estrechamente vinculadas con el sector agropecuario, lo cual da cuenta de una importante capacidad para articular las diferentes ocupaciones en torno a su actividad económica principal y configurar perfiles laborales más integrados a lo agropecuario.

Puede decirse, entonces, que la diversificación ha constituido un elemento de relevancia en los esquemas productivos de estas empresas, centrándose en la diversidad productiva más que de fuentes de ingresos, aunque ésta haya tenido incidencia también. De hecho, todos los entrevistados llamaron la atención sobre la importancia de sostener estrategias productivas que buscaran disminuir el riesgo económico y fueran lo suficientemente flexibles como para sortear el alto nivel de variabilidad climática (que en el transcurso de veinticinco años incluyó tanto inundaciones muy importantes como sequías prolongadas y muy pronunciadas).

La articulación de esquemas diversificados fue acompañada de cambios en las dinámicas del trabajo al interior de las empresas, los perfiles laborales de los productores y requirió de una reestructuración de la organización del trabajo, que trataremos a continuación.

## Reorganización del trabajo: cambios en las tareas y en la mano de obra utilizada

En lo que respecta a la organización del trabajo al interior de las unidades empresariales familiares analizadas en los partidos de Adolfo Alsina y Puán, al inicio del período bajo estudio los productores actualmente a cargo se ocupaban de las tareas manuales en las explotaciones junto a los miembros de la familia y en ciertos casos, algunos empleados transitorios o permanentes. Luego, paulatinamente, fueron abandonando ese tipo de tareas y abocándose principalmente al gerenciamiento y administración, aunque en ocasiones siguieron realizando algunas tareas puntuales de mantenimiento, manejo de hacienda o siembra. En los casos en que actualmente hay más de una generación involucrada en el manejo de la empresa (Empresas 2, 3, 4, 5 y 7), los padres tienden a desvincularse en mayor medida del trabajo físico, orientando sus esfuerzos a la coordinación, supervisión y administración, mientras los hijos continúan teniendo alguna participación en las tareas físicas, por lo cual existe una presencia de la familia casi permanente en las explotaciones.

La inclusión de mano de obra asalariada se dio, en todos los casos, a partir de la expansión de la escala de las operaciones de las empresas, ya fuera debido al aumento de la superficie o la inclusión de nuevas actividades intensivas (o ambas cosas a la vez). Además, la disminución de la cantidad de trabajadores familiares disponibles para responder a los requerimientos de mano de obra que implicaba el crecimiento de la empresa (en especial el alejamiento de la mujer y de algunos de los hijos) también jugó un papel importante en el proceso de incorporación de mano de obra contratada.<sup>15</sup>

Al desvincularse la mujer y los hijos (al menos algunos de ellos) de la actividad, la cantidad de trabajadores disponibles resultó menor y fue necesario reemplazarlos por trabajadores asalariados, cuando las tareas no pudieran tercerizarse. Entre las razones que fueron produciendo el gradual abandono de la actividad por parte de los miembros de las familias pueden señalarse, por un lado, la incertidumbre propia de la producción agropecuaria en tanto actividad económica y las expe-

---

15 En función de la extensión del presente trabajo no presentamos el análisis detallado de los procesos por los que atravesaron las empresas, ya que deberíamos, además, presentar por separado los casos de las empresas asociadas en una agroindustria, atendiendo a los rasgos que las diferencian de las demás experiencias. Para los detalles, ver López-Castro (2013).

riencias de baja rentabilidad por las que atravesaron, durante los años 90, varias de las empresas de origen familiar analizadas, lo cual motivó que los padres desincentivaran la inclinación de los hijos por lo agropecuario y que los hijos buscaran, independientemente de la posición de los padres, inserciones laborales fuera del emprendimiento familiar. Por otro lado, el avance de pautas culturales urbanas y ligadas a la sociedad de consumo, conjugado con la anterior razón, dio lugar a una desvalorización del modo de vida rural y de la actividad agropecuaria como medio de vida.

A esto se sumó un cambio en las disposiciones de muchas mujeres respecto de la actividad y la vida rural, la búsqueda de proyectos ocupacionales propios, el cambio de residencia y el desarrollo de la cotidianidad en el medio urbano que fueron distanciándolas de los modelos femeninos de generaciones anteriores, en que el aporte de las mujeres al sostenimiento de las explotaciones resultaba determinante, ya fuera que estuvieran abocadas a la esfera reproductiva de la unidad doméstica o participaran directamente en las tareas manuales de campo. En la actualidad, si bien la mayoría de las esposas de los productores entrevistados participan al momento de tomar las decisiones más importantes y algunas de ellas aportan al trabajo de gestión, encontramos sólo una que trabaja ocasionalmente realizando también tareas físicas, hasta el día de hoy.

Es decir que en estos casos se observa una clara ruptura con las formas de organización previa del trabajo, no solo por la inclusión de mano de obra asalariada sino por la desarticulación de los equipos de trabajo familiar.

Respecto de la incorporación de mano de obra asalariada, fue recurrente la mención de una importante dificultad para la contratación de personal, debido a la falta de oferta de obreros calificados o trabajadores jóvenes dispuestos a vivir en el campo y a formarse en la práctica de la actividad agropecuaria.

En esto parece jugar un papel importante las habitualmente bajas remuneraciones del trabajo agrícola y el carácter urbano de la mayor parte de la población, que limitan la predisposición de los trabajadores a la vida en el campo. Los entrevistados atribuyen este fenómeno, asimismo, a las políticas asistencialistas que facilitan la permanencia de las familias en los pueblos, sin “necesidad de buscar trabajo” porque son sostenidos por subsidios estatales. Por otra parte, también fue recurrente la mención de otros problemas asociados a la contratación de asalariados, como la creciente conciencia de los trabajadores respecto

de sus derechos como tales (“vienen con el código abajo del brazo”) y la exigencia del registro de su relación de dependencia y el cumplimiento de las condiciones salariales y de trabajo que establece la ley. Esto, además de las tensiones que implica a nivel de las relaciones personales, es identificado como un problema desde el punto de vista de los costos fijos que debe enfrentar la empresa en su funcionamiento habitual. En particular algunos de los productores entrevistados consideraron que el registro de los trabajadores y el pago de los aportes patronales impone una carga impositiva adicional a la que ya soporta la actividad agropecuaria, lo cual impone condicionamientos muy fuertes a la continuidad de las empresas, sobre todo en contextos de baja rentabilidad o de fluctuación interanual muy importante de la misma.

De todos modos, y más allá de las situaciones que puedan registrarse en sus explotaciones, en todos los casos consideraron que el reclamo de los trabajadores es razonable y plantearon que tendrían predisposición a subsanar las irregularidades si consiguieran sostener los niveles de rentabilidad y pudieran proyectar sus actividades en el largo plazo. Esto, por otro lado, no resuelve la situación de vulnerabilidad de los trabajadores, condición que, tal vez debería considerarse, podría estar incidiendo en la mencionada falta de predisposición de los trabajadores a emplearse en tareas rurales. Además, las remuneraciones en el ámbito rural suelen ser más bajas que las urbanas, lo cual también desincentiva la oferta de empleo, teniendo en cuenta la disponibilidad horaria y el esfuerzo físico que supone este tipo de trabajo.<sup>16</sup>

Por último, para completar los componentes a tener en cuenta al analizar la organización del trabajo en las explotaciones, mencionaremos el uso que estas empresas familiares han hecho de la externalización de labores.

Por lo general estas empresas cuentan, y han contado a lo largo del período bajo estudio, con maquinarias propias para realizar buena parte de las tareas culturales y de acopio que requiere el funcionamiento de sus explotaciones (sembradoras, tractores, arrolladoras, picadoras de granos). De todos modos, en prácticamente todos los casos las tareas de cosecha y de protección de cultivos (fumigación) son realizadas por

---

16 Por ejemplo, algunos entrevistados refirieron que se estaba pagando alrededor de \$4000 por una pareja encargada de una explotación. Si bien en ocasiones ese ingreso era complementado con alimentos y casa o alguna habilitación para tener animales o cultivar algún lote, el monto cubría apenas un salario mínimo para cada uno de los integrantes de la pareja.

terceros, que en ocasiones son contratistas de la zona y en otros casos provienen de la provincia de Santa Fe.

Recurrir a la contratación de servicios ha significado para estas empresas poder suplir las falencias de sus equipamientos y evitar demoras en la realización de las tareas, sin necesidad de incorporar más personal ni incrementar los costos fijos en sus explotaciones. Además, la dificultad para acceder a créditos blandos destinados a la adquisición de maquinarias nuevas, con moderna tecnología también ha incidido en que se externalicen labores. Así, la tercerización ha constituido un factor de gran relevancia en las estrategias de estas empresas aunque no ha predominado, a lo largo del período bajo estudio, la opción de contratar la realización de todas las tareas con prestadores de servicios.

La actividad de estas empresas familiares se ha llevado adelante, entonces, combinando los aportes de trabajo físico de asalariados permanentes y transitorios (con la participación en algunas tareas manuales por parte de los miembros de la familia a cargo de la empresa) y la contratación de servicios de terceros, dejando la administración, supervisión y coordinación en manos de los titulares de las firmas. El abandono del trabajo físico directo por parte de los propietarios, su reemplazo a través del empleo de asalariados y su dedicación casi exclusiva a las tareas de gestión, ha cambiado el carácter de estos agentes económicos, que ya no pueden ser identificados como familiares sino más bien como unidades empresariales, aún cuando presentan matices en sus rasgos respecto de lo que típicamente se entiende por empresa capitalista. Aunque los agentes al frente de las unidades continúan denominándose a sí mismos como tales, ser “productores” ya no tiene las mismas implicancias.

## **Estrategias de manejo y gestión de las empresas agropecuarias**

El cambio de perfil laboral que implica dejar de lado el trabajo físico y concentrarse en la gestión suele relacionarse con la adopción de actitudes diferentes a las asociadas con una racionalidad “chacarera”, respecto de la toma de riesgo y modos de cálculo económico. Al tiempo que varía el modo en que se organiza y distribuye el trabajo al interior de las unidades productivas, ocurren ciertos desplazamientos en las formas en que se entiende la actividad, en las lógicas que se siguen en la toma de decisiones y en los objetivos que se persiguen.

Teniendo en cuenta esta perspectiva, en este apartado analizaremos algunos aspectos vinculados a la gestión de las unidades productivas empresariales familiares e indagaremos en el modo en que permiten dar cuenta, o no, de cambios en las formas de pensar y organizar la actividad productiva.

En lo que refiere la comercialización de su producción, estas empresas de origen familiar de los partidos de Puán y Adolfo Alsina presentan ciertas especificidades, de acuerdo a la diversidad de actividades que realizan, aunque coinciden en que la mayor parte los productos se venden utilizando mecanismos formales. Los canales informales son utilizados eventualmente, para la venta ocasional de animales pequeños para consumo (Empresas 1, 5 y 6), y de leche del tambo de la Empresa 1, que vende su producción actualmente a algunos clientes locales, que compran diariamente.

Los mecanismos de comercialización de productos agrícolas y ganaderos tradicionales aparecieron como los más frecuentes, a pesar de que las empresas hayan incrementado la escala de sus producciones. En ese sentido, no incorporaron nuevas estrategias de inserción comercial, propias de las nuevas formas de gestión en las empresas agropecuarias innovadoras que promueve el modelo del agronegocio. Si bien se pueden visualizar cambios en el modo de pensar la actividad y la comercialización, no parece haber una ruptura clara con lógicas previas de manejo del mercadeo, en lo cual parecen incidir, en diversas medidas, las menores ganancias que aportan las actividades que se realizan en la zona respecto de la producción estrella de la zona núcleo, la soja; la incertidumbre impuesta por los factores climáticos y la valoración de algunas tradiciones que continúan teniendo peso en su constitución identitaria.

En términos generales, puede decirse que si bien los volúmenes que manejan estas empresas de origen familiar de los partidos de Adolfo Alsina y Puán son mayores a los que comercializan las unidades familiares persistentes analizadas en nuestra investigación, es posible ver una línea de continuidad entre estas últimas y las empresas consideradas en este artículo. Los canales de comercialización que utilizan son similares, centrados en las cooperativas y empresas acopiadoras locales, y la elección de los mecanismos para comercializar está influenciada también por la cercanía geográfica y por elementos extra-económicos como la confianza, la tradición, el conocimiento personal. Es decir, prevalece una comercialización **que podríamos identificar como “de proximidad” -geográfica y social-, dentro de los términos**

**tradicionales y sin la incorporación de estrategias más sofisticadas como el uso de mercados a futuro.** La venta de productos lácteos y de carne ovina, por otra parte, resulta menos localizada y articula más directamente a las empresas con industrias elaboradoras de alimentos a nivel regional y nacional.

De todos modos, es evidente que la comercialización resulta un tramo crecientemente crítico de la actividad y la concentración de los titulares de las empresas en las tareas de gestión y administración tiene un componente muy fuerte de actividades relacionadas con la vinculación a los mercados. La preocupación de los empresarios se centra cada vez más en lo comercial, mientras que lo productivo va quedando en manos de los trabajadores y asesores, aunque esa distribución de tareas no sea necesariamente la de su preferencia.

Las formas de gestión se han transformado, en el contexto del paradigma productivo agropecuario actual, al igual que el conocimiento que las sustenta. En ese sentido, la dirección de las explotaciones y las nuevas tecnologías requieren competencias específicas y un mayor nivel de formación, acordes con un saber cada vez más especializado (Hernandez, 2009). En ese contexto, los conocimientos adquiridos por medio de la herencia y la experiencia en el sector (Muzlera, 2009) son reemplazados (o al menos relegados) por el saber profesional. Este proceso, en un contexto de relativa marginalidad agropecuaria, adquiere características particulares, dando lugar a estilos de manejo profesional pero lo suficientemente dúctiles como para hacer uso de saberes y usos tradicionales cuando las circunstancias así lo ameritan. Si bien el conocimiento experto es altamente valorado, tanto las generaciones jóvenes como las mayores han aprendido a relativizar las prescripciones profesionales frente a los condicionamientos que les impone el ambiente.

En todos los casos, los productores a cargo de las empresas familiares entrevistados trabajan con asesoramiento constante, que buscan principalmente en cooperativas, entidades públicas como el INTA y las casas comerciales a través de las cuales venden sus productos y adquieren insumos. Asociaciones como AAPRESID o AACREA funcionan en la zona pero no juegan el papel decisivo que se ha identificado poseen en la zona núcleo pampeana. Es decir que el acceso a información y capacitación se da habitualmente por las vías más tradicionales y asociadas a instituciones y firmas con experiencia a nivel local, complementada por la asistencia a seminarios, cursos de capacitación y ferias.

Incorporar conocimiento técnico en el manejo de sus actividades fue considerado por los productores como un elemento clave en la

configuración de las estrategias que posibilitaron la continuidad y expansión de sus firmas. En ese sentido adscriben a los rasgos propios de los “empresarios rurales innovadores” (Gras y Hernández, 2009), construyendo un perfil que los diferencia de las generaciones anteriores. Y si bien dentro de las empresas consideradas encontramos productores pertenecientes a dos generaciones diferentes, en ambos casos, con diferente intensidad, fue posible identificar perspectivas sobre el modo de conducir la producción y gestionarla que se distancian del tradicionalismo chacarero.

Entre las metodologías de acercamiento a la tecnología y el conocimiento experto se destaca la asiduidad con que estos productores empresariales han participado en la conformación de grupos de productores, asesorados por un profesional, organizados por INTA, las cooperativas, AACREA o alguna de las políticas sectoriales específicas que se implementan en el territorio. Han mostrado una gran predisposición a trabajar en base al aprendizaje colectivo, más allá de las dificultades que identifican para la efectiva conformación y continuidad de los grupos, vinculadas a sus altos requerimientos de trabajo, el peso de la matriz individualista y la existencia de personalidades poco afectas al análisis crítico de las propias prácticas. En este sentido es posible establecer una diferencia generacional entre la mayor parte de los productores actualmente a cargo y sus mayores. Mientras los hijos hacen gestiones para lograr que se organicen nuevos grupos, los padres han planteado su descreimiento respecto de ese tipo de actividades, por considerarlas una pérdida de tiempo, “pasarse el tiempo en reuniones en vez de hacer lo que hay que hacer”.

En lo que refiere a los niveles de instrucción, estos productores empresariales han alcanzado, en general, grados intermedios a altos, ya que solo uno de ellos tiene nivel primario de instrucción únicamente. El resto ha terminado sus estudios secundarios y dos son graduados universitarios. Esto les ha permitido acceder a diversos espacios de capacitación y circulación de conocimiento en que han incorporado un capital que consideran fundamental para el funcionamiento y posibilidades de expansión de sus empresas. Por otra parte, en los casos en que miembros de la familia se graduaron en carreras universitarias vinculadas al sector (Empresas 6 y 7), al regresar a la actividad se involucraron en la producción con una mayor gravitación y han sido los principales promotores de la redefinición de las estrategias de sostenimiento de las explotaciones (como por ejemplo decidir acerca tomar tierras, tercerizar labores, cambios en el tipo de producción, etc.).

Las decisiones productivas y económicas de estas empresas familiares se han tomado en base al manejo de importantes cantidades de información y apoyadas por el asesoramiento constante de profesionales del ámbito público y privado, buscando articular diferentes opciones de negocio, con una perspectiva innovadora y dinámica, atenta a los condicionamientos ambientales y a los cambios coyunturales de los mercados internos y externos. Esta actitud se refleja también en el modo en que han manejado el riesgo financiero y la incidencia que la toma de deuda ha tenido en sus trayectorias.

La actitud decidida en la toma de riesgos productivos y financieros, la visión respecto de las oportunidades de negocios y la innovación tecnológica y la capacidad de separar las lógicas puramente económicas de las familiares, se han identificado como características propias de perfiles económicos empresariales, que han ganado espacio en el agro pampeano en las últimas décadas. El análisis de las trayectorias de las siete empresas de origen familiar de los partidos de Puán y Adolfo Alsina con que trabajamos muestra que estos elementos han tenido importancia y que las lógicas por detrás de las decisiones, las actitudes y las prácticas de estos productores sufrieron modificaciones al dejar atrás las formas productivas típicamente familiares.

Todas las empresas analizadas han recurrido, a lo largo del período bajo estudio, al uso de créditos, pero con diferente asiduidad y resultados algo disímiles en cuanto a la vulnerabilidad financiera resultante. En la mayor parte de los casos (Empresas 1, 2, 6 y 7) los productores han intentado trabajar, todo cuanto pudieran, en base a recursos propios y han tomado créditos en momentos puntuales, para expandir alguna actividad (con la compra de animales, por ejemplo)<sup>17</sup> o mejorar las instalaciones e infraestructura (ganadera y de lechería)<sup>18</sup>.

En general no provienen de familias muy arriesgadas en materia financiera y su actitud representa un cambio respecto de generaciones anteriores. Han tomado riesgos, en base a una actitud ambiciosa, con el objetivo de asegurar el crecimiento de las explotaciones y posicionarlas mejor productiva y comercialmente. Su visión respecto de las oportunidades de negocio les permitieron aprovechar las coyunturas

---

17 Es el caso, por ejemplo, de la Empresa 6 que ha tomado créditos en el marco de la Ley Ovina Provincial para la compra de la primera majada y la mejora de la infraestructura ganadera de su explotación y de créditos bancarios para adquirir planteles vacunos; y de la Empresa 7, que ha solicitado financiamiento a las cooperativas para ampliar su actividad ganadera.

18 Tanto la Empresa 1 como la 2 han tomado créditos para la instalación de tambos y el acondicionamiento de la infraestructura ganadera en sus predios.

favorables para expandirse, aunque en ningún caso apareció en su horizonte la posibilidad de hipotecar el campo para garantizar su endeudamiento, por el altísimo costo que hubiera tenido para ellos (no solo en términos económicos) perder parte de la tierra en propiedad.

Esa toma de riesgo, por su parte, debe aclararse que ha sido altamente informada. Estos actores no han sido movilizados por un puro espíritu de aventura sino que sus decisiones fueron tomadas a partir de contar con información calificada y realizar todo tipo de cálculos sobre inversión, márgenes, rentabilidad y sostenibilidad.

Aparece así otro rasgo que ha sido señalado como característico del perfil que desarrollan los empresariales familiares, como es la importancia que adquiere el cálculo económico en términos capitalistas, dejando de lado o al menos posponiendo las consideraciones familiares o domésticas, en el proceso de toma de decisiones. De todos modos, al tiempo que se evidencian estos rasgos típicamente empresariales es posible percibir que conviven con otros, más cercanos a la lógica familiar, como la identificación de la actividad como fuente de satisfacciones no estrictamente económicas (gusto por el contacto con la naturaleza, inclinación hacia lo agropecuario como ocupación, la valoración de una identidad ligada a una línea histórica de trabajo familiar).

## **Aspectos vinculares y culturales en la conformación de las trayectorias**

La incidencia de los requerimientos familiares y de una lógica guiada por su satisfacción más que por cálculos de costos de oportunidad de los factores apareció, por lo menos, mitigada en las siete explotaciones empresariales familiares de Puán y Adolfo Alsina. Que esos aspectos no puedan quitarse enteramente de la ecuación (dado su origen familiar) y tal vez el hecho de que aún no trabajen a escalas tan grandes, imprimen un carácter peculiar a las unidades productivas analizadas. De hecho, en el proceso de cambio hacia esquemas más empresariales han jugado un papel relevante las vinculaciones familiares o de vecindad con características muy cercanas a lo familiar (a través de la facilitación del acceso y compra de tierra) y algunos rasgos de una lógica de funcionamiento chacarero, como, por ejemplo, la adquisición de animales a través del trueque, o sea, por medio de intercambios no

monetizados.<sup>19</sup> Es decir, junto con los cambios en la organización del trabajo y la racionalidad detrás de muchas de las decisiones han persistido rasgos que los unen a un pasado familiar y moldean en cierta medida sus opciones. Esto, por otra parte, no impide que tengan actitudes poco conservadoras y una mayor propensión a la toma de riesgos, factores que han tenido particular importancia en el delineamiento de sus trayectorias hacia formas empresariales.

Si bien es posible visualizar una progresiva transformación hacia formas capitalistas de organización de la producción, a través de la incorporación de capital y asalariados, estas empresas han conservado una lógica de manejo en alguna medida vinculada a la incidencia de la familia en el trabajo y en las tomas de decisión.

De hecho, la determinación de aumentar escala o reconvertir las explotaciones hacia nuevas actividades apareció vinculada, en los testimonios de los entrevistados, con la necesidad de generar espacios y beneficios suficientes para que los hijos pudieran incorporarse a la empresa familiar y proyectarse como potenciales sucesores.<sup>20</sup> De este modo, los hijos fueron incorporados en los proyectos ya sea como trabajadores -más o menos calificados- que se busca formar en la actividad como paso previo al traspaso (como en el caso de la Empresa 2, por ejemplo), o como gestores/administradores de la actividad, muchas veces en consonancia con su formación superior en esos ámbitos (por ejemplo, la Empresa 6).

Las hijas, por su parte, al igual que lo que sucede en familias que han seguido otras trayectorias, no han sido incluidas en los procesos de sucesión en la dirección de las explotaciones. Si bien pueden ser consultadas a la hora de tomar algunas decisiones importantes respecto de la explotación (en este tipo de situaciones es que aparece lo familiar como rasgo persistente) por lo general han desarrollado proyectos laborales y de vida independientes de la unidad productiva familiar.

En general el papel de las mujeres en estas empresas de origen familiar no tiene la gravitación que encontrábamos en las unidades familiares (López-Castro, 2012, 2013). Como lo planteábamos con anterioridad, si bien cumplen un rol de importancia en la toma de decisiones ya

---

19 Es el caso de la Empresa 2, que obtuvo parte de su plantel de vacas lecheras trocándolas con un tambero que se retiraba por una camioneta y algo de dinero.

20 En este caso, el género masculino es utilizado adrede al hacer referencia a la descendencia, ya que las mujeres de las familias suelen quedar fuera de estos procesos.

no participan tan directamente en las operaciones de las explotaciones, ni siquiera en el ámbito de la gestión.<sup>21</sup>

Existe en este segmento de productores una creciente profesionalización de la actividad, en el sentido de una mayor sistematización y coordinación de las actividades y tareas y su proyección en términos de negocio. Sin embargo, esa mayor racionalización de la actividad económica (y su creciente burocratización) no parece traducirse en una subjetividad estrictamente empresarial entre estos productores, que siguen considerándose “hombres de campo” en el sentido en que se podría definir a un chacarero, pero desde una posición estructural diferente. Este tipo de identificación la encontramos tanto entre los productores de más de cincuenta años, como entre los más jóvenes, aunque entre estos últimos apareció también una perspectiva más atada al discurso de los negocios y la identificación de lo agropecuario con una actividad económica que, con ciertas peculiaridades, debe ser analizada y abordada como cualquier otra actividad comercial.

Independientemente de su edad, todos los entrevistados expresaron sentir gusto por la actividad que desarrollan e identificaron ese sentimiento de “pasión por el campo” y de “locura especial por el campo desde siempre” como un pilar fundamental de su capacidad de adaptación y resistencia en coyunturas difíciles y de expansión en circunstancias favorables. Los más jóvenes entre los entrevistados sienten también real apego por la actividad y valoran muchos aspectos de la misma, ya que la producción agropecuaria y la vida rural formaron parte (en diferentes medidas) de su socialización y algunos de ellos han decidido incluso vivir en el campo, dando cuenta de su adscripción a un modo de vida rural heredado, pero resignificado como elección de vida frente a las opciones urbanas que tuvieron a su alcance.

De todos modos, la actividad agropecuaria no se asocia ya con un modo de vida rural en términos clásicos, ya que la mayor parte de los entrevistados reside actualmente en localidades urbanas y se perdieron las costumbres asociadas a la vida de campo. Pero sí aparece asociada, en los casos analizados, con ciertas pautas de austeridad y de reivindicación del vínculo con la tierra, más propios de un “sentido común chacarero” que de una subjetividad empresarial. La consideración de la producción agropecuaria como una profesión no implica entonces

---

21 Ésta resulta una temática de especial interés que no pudo ser abordada con suficiente sistematicidad y profundidad en esta instancia de investigación, razón por la cual no ahondamos en las percepciones y posicionamientos de las mujeres respecto de las empresas familiares, pero seguramente será retomada en trabajos futuros.

una ruptura total con el universo simbólico del pasado chacarero sino que aparece ligada a una resignificación del modo de vida rural, que resulta despojado de buena parte de su base material (ya no residen en el campo) pero persiste en tanto pautas de conducta y de “modos de ver el mundo”.

## Conclusiones

Sintetizando a grandes rasgos lo expuesto hasta aquí, puede decirse que las trayectorias de estas explotaciones empresariales familiares a lo largo de los últimos veinticinco años se conformaron en torno al incremento de la superficie operada; la incorporación de maquinarias (mayormente nuevas) y el mejoramiento de las instalaciones de las explotaciones, aumentando la dotación de capital; y el aumento del aporte de trabajo asalariado, aunque no de manera constante, debido a las coyunturas climáticas y económico- políticas. Además, junto con la expansión de las unidades en términos territoriales y del capital y el trabajo involucrados, se dio una intensificación de la producción, a través de la inclusión de actividades como el tambo, pero también a raíz de la implementación de sistemas de manejo, agrícola y sobre todo ganadero, que aumentaron la productividad de las explotaciones gracias a la combinación de inversión en tecnología, insumos y organización de la producción.

Las motivaciones por detrás de las estrategias económicas y productivas de estas empresas muestran una combinación entre la búsqueda de mayor rentabilidad y la expansión de las empresas como medio para asegurar la continuidad de la familia en la actividad. Lo familiar sigue jugando un papel importante pero en un sentido renovado: como red de relaciones (capital social) que permiten diversificar las actividades y potenciar los resultados económicos de las explotaciones y como ámbito donde encontrar socios con quienes articular proyectos económicos más ambiciosos. Uno de los puntos de ruptura más importantes respecto del modo en que solían organizarse estas unidades productivas es la desarticulación de los equipos de trabajo familiar, debido a la diversificación de los proyectos dentro de las familias, lo cual buscó resolverse a partir de la articulación de la intervención de algunos miembros de la familia (muchas veces asociados entre sí) con la contratación de mano de obra asalariada, para asegurar la realización de las tareas.

Si bien han conservado algunos rasgos tradicionales respecto del modo en que se identifican a sí mismos, el modo en que piensan y deciden sobre las explotaciones muestra diferencias importantes con la racionalidad sustantiva que prevalece en las unidades productivas familiares. Los productores al frente de las explotaciones empresariales se distancian de sus padres y/o abuelos chacareros por su carácter más innovador y arriesgado y han tenido la capacidad de separar en mayor medida la lógica económica de la familiar, pero la identificación con la tierra y con la vida de campo sigue siendo muy fuerte. En sintonía con esa valoración de la tierra y del patrimonio materia y simbólico, han abordado y manejado la actividad desde una perspectiva renovada pero no elegirían invertir su capital en otras actividades. En ese sentido no responden al estereotipo del empresariado capitalista que pone su capital en la colocación que resulta más rentable, aunque sí han adquirido muchos rasgos, estructurales y simbólicos, que los acercan a ellos.

Estas transformaciones que hemos analizado, en el contexto de un espacio rural aún no despoblado completamente como el del SO bonaerense, con sistemas productivos predominantemente diversificados y actores que visualizan su situación de vulnerabilidad frente al avance del modelo agropecuario actual (aún cuando podrían sentirse incluidos en ese proyecto en términos estructurales) implican una potencialidad respecto de la posibilidad de proyectar modelos de desarrollo diferentes a la matriz productiva vigente. Aunque aparecen limitaciones de diferente orden, desde las deficiencias de infraestructura y la escasez y dificultades en la implementación de políticas diferenciadas hasta la naturalización de la matriz de pensamiento individualista y la efectividad del “discurso único” del agronegocio, la producción familiar y las empresas de origen y base familiar aparecen como actores con especial potencial para contribuir a una construcción alternativa. Las peculiaridades de los productores empresariales que hemos descripto abren la posibilidad de pensar caminos heterodoxos respecto del avance unívoco de la lógica capitalista sobre el agro pampeano y una oportunidad para reavivar el debate sobre los modelos de acumulación vigentes y la cuestión agraria pampeana buscando alternativas para el cambio.

## Bibliografía

- Azcuy Ameghino, E. y G. Martínez Dougnac (2011), “La agricultura familiar pampeana no es un mito, pero es cada vez más un

- recuerdo”. En López-Castro, N. y G. Prividera, *Repensar la Agricultura Familiar. Aportes para desentrañar la complejidad agraria pampeana*. Buenos Aires: Ed. Ciccus.
- Balsa, J. (2006), *El desvanecimiento del mundo chacarero*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes Editorial.
- Balsa, J. y N. López-Castro (2011a), “Transformaciones socioprodutivas, actores sociales y modelos de desarrollo rural en disputa. Reflexiones en torno al conflicto agrario reciente en la Región Pampeana”, en Muzlera, J., M. Poggi y X. Carreras Doallo (comp.), *Aportes, sujetos y miradas del conflicto agrario argentino (1910-2010)*. Buenos Aires: Ed. Ciccus.
- Balsa, J. y N. López-Castro (2011b), “La agricultura familiar “moderna”. Caracterización y complejidad de sus formas concretas en la región pampeana”, en López-Castro, N. y G. Prividera, *Repensar la Agricultura Familiar. Aportes para desentrañar la complejidad agraria pampeana*. Buenos Aires: Ed. Ciccus.
- Bennet, J. (1982), *Of time and the Enterprise. North American family farm management in a context of resource marginality*. Minneapolis: The University of Minnesota Press.
- Bertaux, D. (1999 [1980]), “La perspectiva biográfica: validez metodológica y potencialidades”, *Proposiciones*, No 29.
- Bourdieu, P. (1997), *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. (1996), *Cosas Dichas*. Barcelona: Gedisa.
- Cloquell, S., P. Propersi y R. Albanesi (2011), “Algunas reflexiones acerca de la producción familiar pampeana”, En López-Castro, N. y G. Prividera, *Repensar la Agricultura Familiar. Aportes para desentrañar la complejidad agraria pampeana*. Buenos Aires: Ed. Ciccus.
- Craviotti, C. (2001), “Tendencias en el trabajo agrario y dinámicas familiares”, ponencia presentada en el *V Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo*, Buenos Aires.
- Cucullu, G. y M. Murmis (2003) “Pluriactividad y pluriinserción: un estudio exploratorio en el partido de Lobos, provincia de Buenos Aires”, en M. Bendini, S. Cavalcanti, M. Murmis y P. Tsakoumaggos (comp.), *El campo en la sociología actual: una perspectiva latinoamericana. Actores, lazos sociales y reestructuraciones*. Buenos Aires: Editorial La Colmena.

- De Martinelli, G. (2011), *Desarrollo capitalista y transformaciones en las formas sociales de producción en el agro pampeano. Un ejercicio de construcción de tipologías de explotaciones agropecuarias, 1969 – 2002*, Tesis Doctoral- Universidad Nacional de Quilmes. Inédita.
- Durston, J. (1998), *Juventud y Desarrollo rural: marco conceptual y contextual*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Gras, C. (2008), “Trabajo, propiedad y herencia: una reflexión sobre las dinámicas de estratificación en el mundo rural”, ponencia presentada en las *V Jornadas de Investigación y Debate “Trabajo, propiedad y tecnología en la Argentina rural del siglo XX”*, UNQ-CONICET, Bernal.
- Gras, C. (2006), “Redefinición de la vida rural en el contexto de la modernización: relatos de “ganadores” y “perdedores” en una comunidad rural en la región pampeana argentina”, ponencia presentada en el *VII Congreso Latino-Americano de Sociología Rural, ALASRU*, Quito, Ecuador.
- Gras, C. y V. Hernández (2008), “Modelo productivo y actores sociales en el agro argentino”, *Revista Mexicana de Sociología*, 70, núm. 2 (abril-junio, 2008).
- Gras, C. y V. Hernández (2009), “Reconfiguraciones sociales frente a las transformaciones de los 90: desplazados, chacareros y empresarios en el nuevo paisaje rural argentino”. En Gras, C. y V. Hernández (Coords.), *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires: Biblos.
- Hernández, V. (2009) “La ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas”. En Hernández, V. y Gras, C. (comp.), *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*. Buenos Aires: Biblos.
- Kornblit, A. L. (2004), “Historias y relatos de vida: una herramienta clave en metodologías cualitativas”. En Kornblit, A.L. (coord.). *Metodologías cualitativas en ciencias sociales. Modelos y procedimientos de análisis*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- López-Castro, N. (2013), *Transformaciones sociales y procesos de diferenciación social de la producción familiar pampeana. Estudio sobre el agro del sudoeste bonaerense en las últimas décadas (Puán y Adolfo Alsina, 1988-2012)* (Tesis Doctoral inédita). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.
- López-Castro, N. (2012), *Persistencia en los márgenes. La agricultura familiar en el sudoeste bonaerense*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.

- Murmis, M. (1998), "Agro argentino: algunos problemas para su análisis". En Giarracca, N. y Cloquell, S. *Las agriculturas del Mercosur. El papel de los actores sociales*. Buenos Aires: Ed. La Colmena.
- Muzlera, J. (2009), *Los Chacareros del Siglo XXI*. Imago Mundi: Buenos Aires.
- Retamozo, M. (2012), "Constructivismo: epistemología y metodología en las ciencias sociales". En de la Garza, E. y Leyva, G. (coords.), *Tratado de metodología de las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Saltalamacchia, H. (1992), *Historia de vida: reflexiones a partir de una experiencia de investigación*. Puerto Rico: Ediciones CIJUP.
- Sautu, R. (1999), *El método biográfico*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano.
- Schneider, S. (2003), "Teoría social, agricultura familiar e pluriactividad", *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Vol. 18, No 51.
- Stölen, K.A. (2004), *La decencia de la desigualdad. Género y poder en el campo argentino*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Van Der Ploeg, J. D. (1992), "El proceso de trabajo agrícola y la mercantilización". En Sevilla Guzman E. y Gonzalez de Molina, M. (eds), *Ecología, campesinado e historia*. Madrid: La Piqueta.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2009), "Los fundamentos ontológicos y epistemológicos de la investigación cualitativa". *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research*, 10(2), Art. 30. Recuperado de <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0902307>
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992). *Métodos cualitativos. Los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Wright Mills, C. (1994 [1964]), *La imaginación sociológica*. Buenos Aires: FCE.
- Yin, R. (1984), *Case Study Research. Design and Methods*. EEUU: SAGE.

De familias productoras a unidades empresariales familiares: trayectorias de empresarialización en el sudoeste bonaerense (Puán y Adolfo Alsina, 1988-2012)  
Fecha de recepción: 24/05/2013  
Fecha de aceptación: 15/08/2013