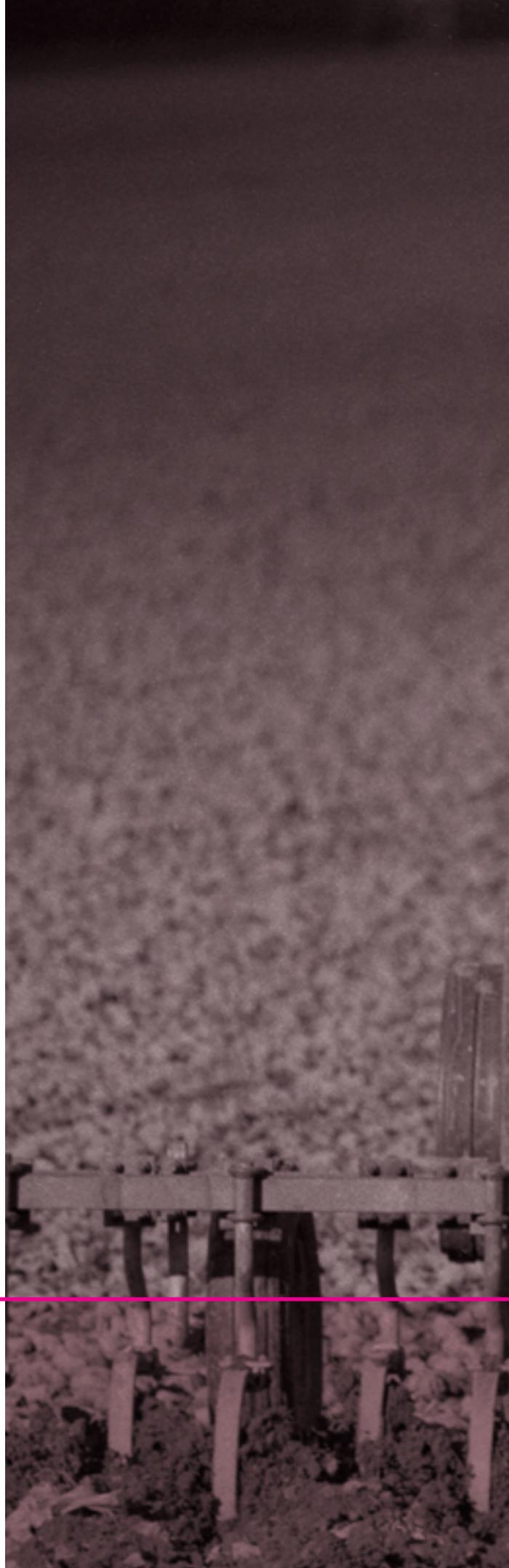


**San Pedro:  
un enclave  
productivo sojero**



MASSEY FERGUSON



Los comienzos de la producción de soya en las zonas agrícolas tradicionales del norte integrado cruceño se remontan a mediados de los años 70 y son resultado de la crisis del algodón. Por entonces, al sobreponerse a este último cultivo, la soya partió de una base tecnológica ya modernizada con un mercado potencial prometedor gracias a la existencia de las plantas industriales preinstaladas y las perspectivas de exportación hacia países del área andina (Arrieta et al., 1990). En el lapso de apenas unos años, entre 1977 y 1981 la superficie cultivada de soya en Santa Cruz pasó de 10 mil a 40 mil hectáreas, mientras el cultivo del algodón recorría exactamente el camino inverso.

Sobre estos antecedentes, dos iniciativas de política pública resultaron decisivas para sustentar un extraordinario crecimiento del cultivo de la soya y la entrada de la industria cruceña en una fase dinámica de internacionalización en los años 90. Por un lado, despegó el Proyecto Tierras Bajas del Este que consolidó la infraestructura rural y asentó las bases financieras y tecnológicas del proceso productivo. Por el otro, arrancó la negociación comercial en pos de consolidar los mercados de la Comunidad Andina de Naciones y retrasar la desgravación arancelaria de los productos más vulnerables a la competencia.

En la década de los 90, la agricultura cruceña conoció un tercer proceso de expansión de la frontera agrícola, por la que se incorporaron nuevas zonas de producción al este del Río Grande. Entre 1987 y 1999, la superficie cultivada de soya pasó de abarcar 70 mil a consolidar 610 mil hectáreas, mientras que la producción se incrementó de 130 mil a 970 mil toneladas métricas. A diferencia de los dos ciclos anteriores, esta expansión permitió que el cultivo agrícola pudiera vincularse a una industria relativamente más compleja y diversificada en cuanto a la producción de aceites, harina y torta de soya. El sector pasó de exportar algo menos de 30 millones de dólares en

1990, a 340 millones en 2000, incrementando su peso relativo en las exportaciones totales del 3% al 26%.

Esta dinámica productiva encontró su epicentro en el municipio de Pailón durante casi toda la década del 90. En los últimos años, factores climáticos adversos como la “La Niña” y “El Niño” y prácticas productivas de monocultivo a lo largo de más de una década afectaron los rendimientos de la producción agrícola y parecen incluso, haber provocado un agotamiento temprano de los suelos comprendidos en el municipio. Luego de un marcado incremento del valor de la superficie cultivada y de las exportaciones agrícolas cruceñas entre 1998 y 2002, es probable que se esté viviendo actualmente un cuarto proceso de ampliación de la frontera agrícola cruceña promovido por un contexto internacional altamente favorable y por la apropiación de nuevas tierras. Sólo en 2004, las exportaciones del complejo oleaginoso cruceño superaron los 420 millones de dólares, lo cual representó casi el 20% de las exportaciones totales del país.

Pero esta vez, consolidando una tendencia presente desde la campaña productiva de 1998 y 1999, el eje productivo ha tendido a desplazarse rápidamente hacia el municipio de San Pedro. En efecto, el atractivo mercado de la soya combinó en los dos últimos años una coyuntura altamente favorable de precios internacionales con posibilidades de financiamiento ofertadas por casas vendedoras de agroquímicos y empresas acopiadoras. Estos factores, junto a una distribución relativamente más equitativa de la tierra en el municipio de San Pedro, fueron los estímulos necesarios para la incorporación de nuevos actores a la dinámica productiva de la soya. En ese sentido, cabe preguntarse: ¿Cuál es la importancia del municipio de San Pedro para el éxito del sector agroexportador cruceño?, ¿cuál es la incidencia del cultivo de la soya en la vida del municipio? y ¿cómo se articulan a estas dinámicas exportadoras los pequeños y medianos productores agrícolas de San Pedro?

A fin de responder mejor a estos interrogantes, el presente capítulo se estructura en dos partes. La primera describe los profundos cambios que convirtieron a San Pedro en la nueva capital sojera de Bolivia y analiza los cambios y tensiones aparejadas a estas transformaciones. La segunda sección presenta dos estudios de caso para comprender mejor las articulaciones entre los pequeños y medianos productores de la economía rural con la dinámica agro exportadora más importante del país: En los estudios de caso nos concentramos en el Grupo de Comercialización San Pedro, sociedad accidental de pequeños y medianos productores de soya organizada para comercializar su producción a mayor escala y a mejores precios, y el Grupo de Trabajo San Pedro, una empresa familiar extendida con una visión social, que gracias a los propios esfuerzos se convirtió en una empresa mediana con múltiples plantas y una caja única.

### Transformaciones socioeconómicas en San Pedro

El municipio de San Pedro fue creado el 28 de enero de 2000 como la 5ta Sección municipal de la Provincia Obispo Santiestevan. Cuenta con una extensión aproximada de 4.500 Km.2, algo más de 8 mil habitantes y se sitúa al noreste de la provincia. Dado que la población del municipio se compone sobre todo de migrantes con bajos niveles de escolaridad y que la falta de servicio escolar, especialmente en las comunidades más alejadas, es un rasgo típico del municipio, la tasa de analfabetismo supera el 15%<sup>1</sup>.

A pesar de recibir migraciones temporales durante casi todo el año, el crecimiento demográfico de San Pedro (3.8%) en el periodo 1992-2001, ha sido más bien reducido en comparación con el dinamismo de otro municipio productor de soya como Pailón (8.3%). Los flujos estaciona-

les de trabajadores no se tradujeron en nuevos asentamientos humanos, debido, más que nada, a la ausencia de tierras fiscales y al alto precio que adquirió la propiedad agraria en la zona. Sin embargo se comprueba un movimiento poblacional al interior del municipio, donde las zonas más alejadas como Villa Rosario, San Juan del Piraí, San Juan del Valle y Canandoa y Petagrande se han convertido en zonas de atracción gracias a crecimientos mayores al 150%.

San Pedro comparte una misma área productiva de soya con el municipio de reciente creación: Fernández Alonso, que tiene una población de 12 mil habitantes, cuyas áreas productoras de soya están conformadas por Chané, Puesto Fernández Alonso y otras comunidades dispersas. Sin embargo la actividad económica se ha reunido en la localidad de San Pedro, lo cual ha llevado a denominarla como la capital sojera del norte cruceño y más recientemente la capital sojera de Bolivia.

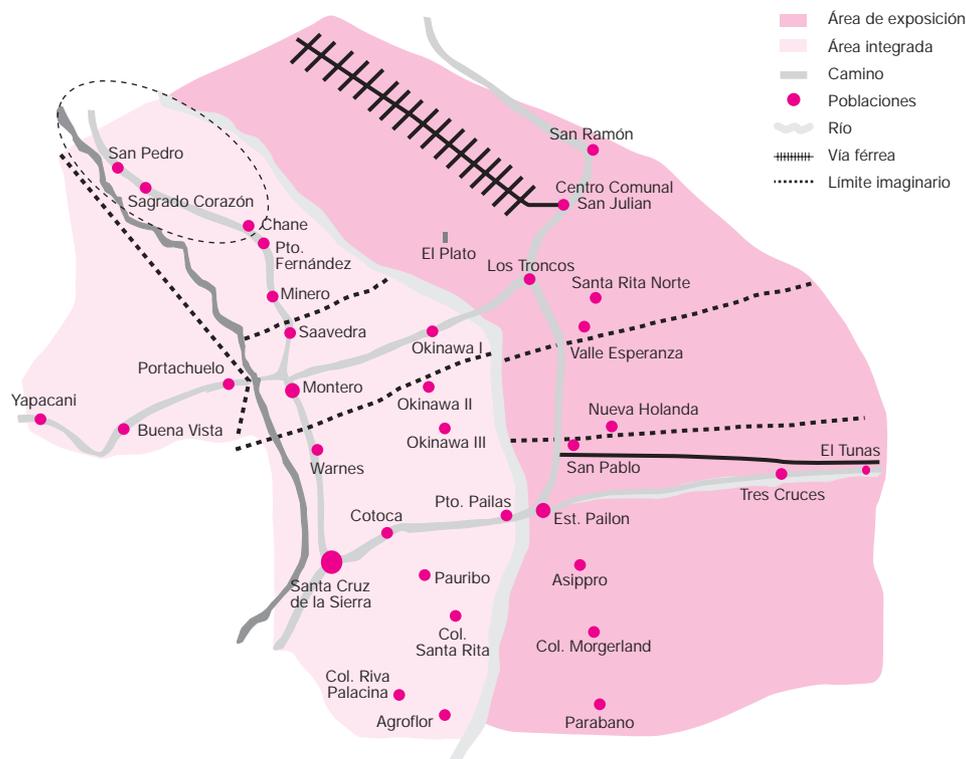
### San Pedro, nueva capital sojera de Bolivia

La producción de soya utiliza las mejores tierras del departamento de Santa Cruz y se organiza en torno a dos grandes áreas productivas. Por un lado está la zona integrada, que representa el 41% de la superficie total de soya y tiene como principal segmento geográfico a Chané-Petagrande, en el municipio de San Pedro, donde se concentran tres cuartas partes de las tierras cultivadas. Por el otro lado está la zona de expansión al Este del río Grande, que aporta con el 59% del total sembrado; sus principales sub zonas son Cuatro Cañadas y Pailón (ANAPO, 2004) (mapa 7.1).

La zona de Pailón es la principal afectada por factores climáticos adversos registrados a partir de 1998. Ha soportado prolongadas sequías e incluso inundaciones por el desborde del río Grande. La presencia repetida

<sup>2</sup> El dato corresponde al municipio de Mineros, anterior jurisdicción del nuevo municipio de San Pedro, debido a la imposibilidad de tener esta información desagregada del Censo 2001. Debido a que la subalcaldía de San Pedro constituía una de las zonas alejadas del municipio de Mineros, es muy probable que la tasa de analfabetismo sea aún mayor.

## MAPA 7.1 Producción de soya verano en el departamento de Santa Cruz



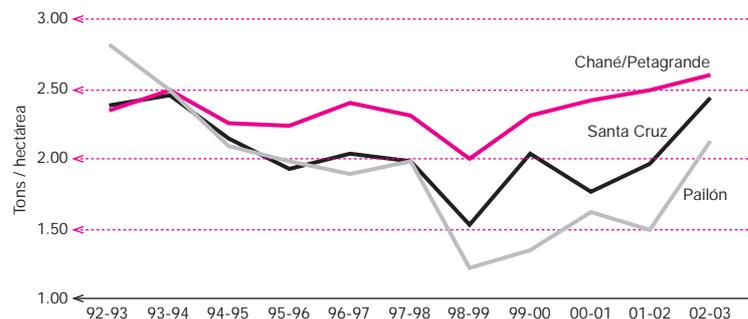
de períodos de estiaje ha determinado que en los últimos seis a siete años se inicie la sustitución paulatina de la actividad productiva sojera con la consiguiente disminución de la superficie cultivada.

Como se observa en el gráfico 7.1, entre 1998 y 2002, de forma sistemática, los rendimientos promedio por hectárea registrados en la campaña de verano en el municipio de Pailón (1,4 toneladas métricas por hectárea) se situaron muy por debajo del promedio histórico del cultivo de la soya en Santa Cruz (dos toneladas métricas por hectárea). Más aún, la producción de soya en el municipio de Pailón se ha ido restringiendo progresivamente a un solo cultivo anual.

Por ello, si bien el último registro de la campaña productiva de verano 2002-2003 mostró un importante repunte en el rendimiento promedio por hectárea, las evidencias sugieren que el agresivo proceso de expansión agrícola en la zona de Pailón –asociado a prácticas de desmonte indiscriminado, uso excesivo del suelo, mono-

cultivo y escasa incorporación de tecnología en un contexto signado por el acceso desordenado a la tierra y la inseguridad en su derecho propietario (Urioste, 2001)– ha deteriorado los servicios ambientales y ha provocado una temprana fase de agotamiento de la productividad de los suelos, condicionando rendimientos bajos y volátiles por hectárea.

GRÁFICO 7.1 Evolución de los rendimientos por hectárea de soya en verano



Fuente: Elaboración propia con datos de ANAPO.

Frente a estas tendencias, el área de San Pedro se ha tornado atractiva para la producción de soya por las mismas razones que llevaron a los productores agrícolas a hacer de Pailón el epicentro del *boom* de la soya en los 90: sus suelos privilegiados, que presentan elevados niveles de humedad por estar enclavados entre los ríos Grande y Piraí, permiten dos cultivos de soya al año con rendimientos promedio de entre 2,3 y 2,5 toneladas métricas por hectárea en verano.

La presión de la demanda ha hecho que la zona se incline al monocultivo de la soya a partir de 1998. En efecto, una mirada retrospectiva a la economía muestra cambios significativos, no sólo en el cultivo

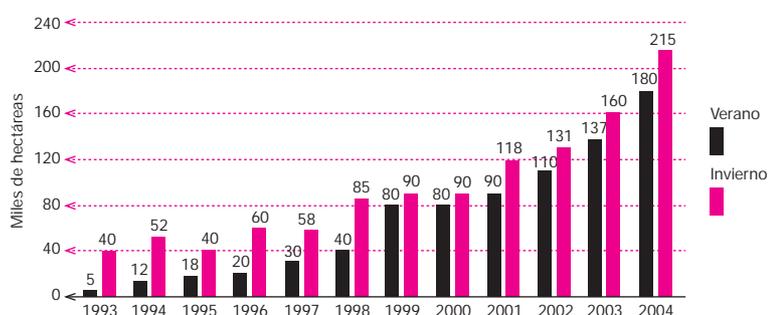
principal, sino también en la tecnología empleada para la producción. Desde hace poco más de una década, el arroz ha ido dejando de ser el cultivo principal, se va quedando en manos de los agricultores más pequeños de la región y se va transformando en producto de autoconsumo, sobre todo en la zona de San Pedro-Hardeman.<sup>3</sup>

Al mismo tiempo, la superficie cultivada de soya en la zona de Chané-Petagrando, esencialmente comprendida en los límites del municipio de San Pedro, tuvo un crecimiento importante, pero relativamente moderado a lo largo de la década de los 90, pasando de 50 mil en las campañas de verano e invierno de 1993 a 120 mil hectáreas en 1998. A partir de entonces, el crecimiento de la superficie agrícola cultivada en el municipio ha sido exponencial y ha alcanzado un total combinado de 380 mil hectáreas de soya en las dos campañas de 2004 (gráfico 7.2).

Las condiciones de humedad de la zona convirtieron al municipio de San Pedro en líder de la producción sojera de invierno, con casi el 80% de la superficie cultivada en el departamento –y, por lo tanto, en una de las principales áreas productoras de semilla para la campaña del verano siguiente. En la campaña de verano de 2004, la zona superó por vez primera el registro del municipio de Pailón en aproximadamente 20 mil hectáreas (gráfico 7.3).

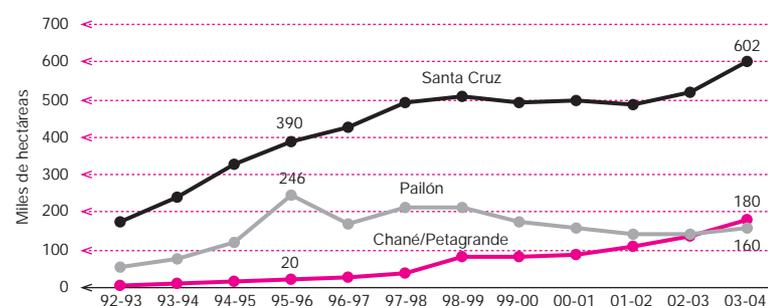
Es cada vez más palpable el traslado de los productores sojeros grandes de Pailón hacia una zona de rendimientos más elevados y estables como San Pedro. De acuerdo a las proyecciones de la Asociación Nacional de Productores de Oleaginosas (ANAPO) se espera que en la campaña de verano de 2005 el cultivo de soya en San Pedro alcance una superficie cultivada de 220 mil hectáreas, superando en 40 mil su registro de verano de 2004 y consolidando su recientemente adquirido título de capital sojera de Bolivia.

GRÁFICO 7.2 Evolución de la superficie cultivada en la zona de San Pedro



Fuente: Elaboración propia en base a datos de ANAPO.

GRÁFICO 7.3 Evolución de la superficie cultivada de soya en verano



Fuente: Elaboración propia con datos de ANAPO.

3 La pérdida de importancia de este cultivo se evidencia a partir de la campaña agrícola 1998/1999 en San Pedro-Hardeman, desplazándose hacia la zona de Petagrando, 80 kilómetros más adentro, y coincide con los desplazamientos poblacionales del municipio. Esta situación hace que en las estadísticas agropecuarias de la zona se cambie la zona San Pedro-Hardeman por Colonia Pira-Petagrando (CAO, 2004).

En palabras de un empleado de una gran empresa agroindustrial presente en la zona: “Pailón pasó a la historia por el problema de las lluvias, en la zona del Este prácticamente no se puede sembrar, sólo se siembra en verano y con riesgo... en cambio acá, todo el año se siembra, las dos campañas de verano e invierno, y tiene agua segura”.

Sin embargo, al igual que en Pailón, la enorme potencialidad productiva de la zona de San Pedro no parece ser sostenible en el corto plazo: según el Plan de Uso del Suelo (PLUS, 1996), ni siquiera las mejores tierras del departamento resisten prácticas de monocultivo. Si no se generaliza la rotación de cultivos o la complementación agrícola-ganadera, las nuevas prácticas de uso del suelo en el municipio pueden provocar, en un período relativamente corto (menos de una década), el agotamiento de los suelos, con la consiguiente pérdida de fertilidad de la tierra y de rentabilidad de los cultivos agrícolas comerciales.

Mientras tanto, la economía de la región se sustenta esencialmente en la agricultura de la soya, cultivo que en verano de 2004 llegó a cubrir el 40% de la superficie municipal, y a partir del cual se establecen relaciones comerciales y productivas dinámicas entre los diferentes actores que habitan en la zona. No sorprende, por lo tanto, que la totalidad de los entrevistados en la zona de San Pedro (un total de 15 personalidades entre informantes clave y líderes políticos, sociales y empresariales) identifique claramente a la agroindustria de la soya como la principal actividad económico-productiva del municipio.

Si bien las personas entrevistadas para este estudio –a excepción de uno– señalan que la situación por la que atravesaba la agroindustria de la soya en noviembre de 2004 era “poco favorable” –lo que coincide con la realidad de una campaña de invierno que registró históricos mínimos en materia de precios de comercialización de la soya–, lo cierto es que la dinámica sojera del departamento de Santa Cruz ha tenido un impacto significativo en la región. Tal im-

pacto ha generado una dinámica comercial local que se traduce en la presencia de once casas comerciales dedicadas a la venta de agroquímicos, una empresa acopiadora de granos, dos instituciones de financiamiento, una pequeña planta de procesamiento de semillas y un surtidor de combustibles.

El sistema de apoyo al sector primario de la cadena agroindustrial de la soya tiene efectos multiplicadores en la zona, porque genera oportunidades de empleo directo (aproximadamente 50 técnicos y más de 100 personas como personal de apoyo) y contribuye a dinamizar la producción sojera por el financiamiento ofertado sólo para este rubro.

De esta forma, la agricultura de la soya atrae a personas en busca de oportunidades de trabajo estacionales como tractoristas, ayudantes, operadores de maquinarias, fumigadores y macheteros. Además, en el período de la zafra recibe grandes cantidades de transportistas para el traslado del grano. Esta situación tiene efectos dinamizadores en las actividades comerciales y de servicios que proporcionan nuevos chances de autoempleo fuera de la agricultura.

La intensa actividad agrícola de la región es obra del trabajo desplegado por los agricultores durante todo el año. En palabras de un entrevistado, “Nosotros trabajamos duro, día y noche, para nosotros no hay domingos ni feriados”. Esto hace que los agricultores estén permanentemente trabajando y que necesiten contratar personal adicional, desarrollando de esta manera un interesante mercado laboral, que no siempre beneficia, sin embargo, a los pobladores de la zona.

Aunque es difícil cuantificar el empleo directo que genera la actividad sojera de San Pedro, se puede afirmar que crea muchas fuentes de colocación temporal, porque cada productor pequeño puede generar al menos tres puestos de trabajo adicionales (en la siembra, labores culturales y cosecha) y esa cantidad aumenta cuando se contratan más tractoristas y ayudantes y se incrementa la superficie cultivada. Algo

típico de la zona es la informalidad en el momento de contratar al personal eventual. Es así que todos los contratos son verbales, con tiempo y superficies determinadas según los requerimientos de la producción y sin ninguna obligación por parte del empleador que no sea la remuneración directa al trabajo.

La presencia de un mercado laboral activo genera un gran movimiento de personas a la zona en busca de una colocación temporal en las diferentes actividades; sin embargo, la demanda de trabajo es más selectiva debido a la mecanización de la producción. Uno de los entrevistados señala: “Para la gente que no maneja, que no hace reparaciones hay falta de empleo, porque ahora todo está mecanizado, fumigan con tractores y las cosechadoras son mecanizadas. Este pueblo genera movimiento económico, pero no siempre empleo para sus propios pobladores”.

Las remuneraciones varían según el tipo de trabajo. A un jornalero se le paga entre 25 y 30 bolivianos por día, mientras que a un tractorista se le remunera con 150 y 200 dólares al mes y al maquinista de la cosechadora con 200 dólares, además de un bono de cosecha que fluctúa entre uno y dos dólares por hectárea. Tal vez por ello, 10 de los 15 entrevistados advierten que los beneficios económicos generados por la agroindustria de la soya se reparten de forma inequitativa entre los habitantes del municipio.

En general, la actividad sojera es ponderada en San Pedro no sólo porque da ganancias a los grandes empresarios, sino porque también ha permitido la presencia de pequeños y medianos productores nacionales con residencia permanente en el lugar. Esto contrasta con el crecimiento altamente segmentado que se dio en el municipio de Pailón a lo largo de los años 90. Como se describirá más adelante al estudiar el funcionamiento del Grupo de Comercialización y del Grupo de Trabajo de San Pedro,

los pequeños productores han conseguido modernizar su producción mejorando al mismo tiempo, aunque sea de forma relativa, sus condiciones de vida. En los últimos años, la superficie cultivada de soya se ha incrementado en más de 3.300% y actualmente la soya es el producto estrella de grandes, medianos y pequeños productores que han logrado importantes niveles de acumulación de capital.

Por ello, entre los entrevistados en San Pedro tiende a predominar un sentimiento de optimismo con relación a la dinámica futura de la actividad económica local e incluso a las posibilidades de creación de empleo. La mayoría de los entrevistados piensa que las ventas de las principales empresas sojeras del municipio crecerán al mismo ritmo en los próximos dos años o que aumentarán su tasa de crecimiento con relación a la registrada en 2004. Por su parte, varios entrevistados opinan que el desempleo en el municipio en el período 2005-2006 se mantendrá aproximadamente igual o que disminuirá con relación a 2004. Sin embargo, se reconoce que el empleo creado de forma directa o indirecta por la dinámica sojera será precario en el mejor de los casos y en condiciones altamente favorables para la producción de soya.

### **Cambios, tensiones y conflictos en San Pedro**

Informantes clave, además de líderes políticos, sociales y empresariales de San Pedro, coinciden en señalar que los cambios más relevantes de los últimos 10 años están relacionados con la fuerte expansión del área de siembra de la soya y con su realización dos veces al año. La mayoría opina que el incremento espectacular en la producción de soya en el municipio llegó de la mano de una mayor mecanización de los cultivos<sup>4</sup> y que los principales cambios en la zona se deben al clima y la transformación de la parte urbana del pueblo.

<sup>4</sup> Al respecto, algunos entrevistados resaltan: “El 90% de los terrenos no eran mecanizados, eran terrenos que se han chaqueado, que se trabajaban manualmente, “Hubo muchos cambios con la mecanización del suelo y el cultivo de soya que ha tenido buenas épocas y también malas”.

Tres entrevistados manifiestan así su propia percepción del cambio urbanístico en San Pedro: “Estoy en esta zona desde 1977, los inmuebles eran sólo de madera, eran chochitas de motacú, no había la infraestructura que hay actualmente, la mayor parte de las viviendas son ahora de material”, “el nivel económico de la gente ha subido, la gente está empezando a invertir en instalaciones en su casa”, “el desarrollo se ve. Aquí en San Pedro muchas personas han podido construirse casas, también económicamente han mejorado”. Si bien las condiciones de vivienda de la mayoría de los productores son precarias y la ausencia de servicios básicos es casi total, en los últimos años las casas de ladrillo y cemento han tendido a sustituir a las rústicas chozas en las cuales los habitantes de San Pedro acostumbraban vivir.

Sin duda, a través de sus diferentes formas de organización, los productores agrícolas del lugar se han convertido en los actores fundamentales de los cambios en el municipio. Cada uno, desde su propia instancia, aportó al progreso en la medida en que reinvertió sus utilidades en la zona, ya sea para mejorar su producción mediante la compra de maquinaria agrícola, ampliar su superficie cultivada (en tierras propias o alquiladas), mejorar sus condiciones de vivienda y/o hacer estudiar a sus hijos.

A partir de la dinámica productiva han surgido nuevas formas organizativas que no se apartan, sin embargo, de las formas tradicionales de organización en sindicatos agrarios, subcentrales y centrales, más interesadas en el problema de la tierra y en el saneamiento de la propiedad. Entre las nuevas organizaciones están el Grupo de Trabajo San Pedro y el Grupo de Comercialización Filial Norte, cuyos rasgos se analizan en la segunda sección.

Los entrevistados informan que fueron los sectores empresariales quienes impulsaron los cambios en el municipio. Por un lado, se subraya el papel de las grandes empresas agroindustriales del sector, como SAO, IASA y Gravel, que estarían en constante pugna por adquirir la cosecha de so-

ya y para ello habrían invertido importantes sumas de dinero en la región. Por otro lado, se valora el esfuerzo de los productores pequeños y medianos que “trabajando a todo pulmón” y a pesar de “que en esta zona sacar crédito no es tan fácil”, habrían logrado incrementar la superficie cultivada. Finalmente, se destaca la “migración masiva de rusos, menonitas, brasileños [...] que en su mayoría conformaron empresas grandes, como Sara, Monteverde, Unisoya, [...] que han llegado con capital”.

En palabras de varios entrevistados, otros actores considerados claves para comprender el surgimiento de San Pedro son las instituciones de investigación y de apoyo al productor. Uno de ellos dice: “Han venido apoyando el tema de capacitación, el tema técnico, sobre todo ANAPO y algunas otras como el CIAT. Ha sido interesante también su apoyo para que la gente se pueda ir capacitando y aplicando las técnicas en sus campos”. En efecto, ANAPO no sólo orienta la actividad productiva de la zona, también ha contribuido a la organización y a los logros en materia de precios y mejores condiciones de comercialización de un número importante de productores pequeños y medianos de la región.

De la misma forma, los entrevistados valoran el rol jugado por el Comité Impulsor de Caminos (CIC), responsable de mantener las vías camineras e impulsar la construcción de la vía asfaltada Chané-Colonia Pirai, que hoy está en etapa de licitación internacional. Sustituyendo las tareas del municipio, el CIC cobra un peaje para el mantenimiento del camino y, además, ha logrado que los grandes productores agrícolas contribuyan con recursos para el mismo fin.

Por último, ninguno de los entrevistados menciona la participación de alguna institución pública –y menos aún de algún partido o líder político– como actor relevante en el crecimiento de la producción de soya del municipio. Más bien, uno de ellos desacredita abiertamente “las políticas del Estado, que no funcionan en la parte agrícola”. Otro de los consultados

sentencia: “El Estado en sí no nos ha dado ni un centavo.”

Con relación al rol desempeñado por otras instancias estatales, un entrevistado señala que “se ha debilitado un poco el manejo de los recursos de la subalcaldía” y otro que “los corregimientos han tenido muy poco apoyo de la subprefectura”. Y es que la realidad de San Pedro contrasta con la dinámica municipal del resto del país al menos por tres razones: 1) la lejanía de la zona no permitió siquiera realizar un adecuado seguimiento a las obras ejecutadas por el municipio de Mineros, del cual dependía hasta el año pasado; 2) existen problemas en la asignación de los recursos de la Participación Popular, que según varios entrevistados, no llegaron a la zona y cuando lo hicieron fue con obras de mala calidad y con sobreprecio; y 3) el reducido rol asignado al subcalde, quien no llegó a constituirse en el representante real del municipio.

Esta situación llevó a que los habitantes de la zona se movilizan para lograr la creación de un municipio propio y autónomo. Un actor fundamental en este proceso de independencia fue el denominado comité de gestión, compuesto por las siguientes autoridades y organizaciones representativas: el concejal del área, el subcalde, el comité de vigilancia, el comité cívico, el CIC y la subcentral campesina. Según un entrevistado: “la categoría que va a tener hoy (de sección municipal)... es precisamente fruto de esta pujante zona que tiene a la producción de soya como su principal sostén económico”.

Así, los principales cambios institucionales en la zona son la creación del nuevo municipio y la constitución del primer gobierno municipal controlado por el Movimiento al Socialismo (MAS) como resultado de las elecciones municipales de diciembre de 2004. A partir de estos cambios se espera una mayor presencia del Estado y de otras entidades de desarrollo, puesto que la nueva alcaldía, dice un entrevistado, “ya tiene más recursos por la Participación Popular, tiene que modernizar sus hospitales, sus escuelas”.

San Pedro se ha distinguido por carecer de conflictos internos entre sus habitantes. El municipio se ha mantenido alejado de la confrontación social que se da actualmente en el país. Varios entrevistados señalan que los problemas actuales del municipio son los de siempre. Las expectativas de los líderes entrevistados son, sin embargo, moderadamente pesimistas con relación a la evolución a mediano plazo de los conflictos: varios de ellos piensan que en los próximos dos años las tensiones en el municipio se mantendrán en los niveles actuales, aunque hay quienes piensan que se incrementarán.

A pesar de no haber provocado situaciones concretas de conflicto en el municipio, el problema de la tierra es el que más preocupa a los entrevistados. Varios de ellos subrayan el dato de la conflictividad latente en torno a la tierra y la gran mayoría la justifica y explica por el acaparamiento de grandes extensiones en manos de grandes productores que, en su mayoría, no serían personas del lugar. Tres entrevistados, que pertenecen al grupo de informantes clave, resaltan que este problema se ha dado con latifundistas “no tradicionales”, es decir, con empresarios que “no son directamente de la zona” y porque alguna cooperativa “ha acaparado bastante tierra y ni siquiera la ha vendido a la gente boliviana”.

Un efecto inmediato del auge de la soya ha sido el desplazamiento de los productores más pobres por aquellos que han acumulado más capital y son relativamente más eficientes en la producción. Por ello, muchos propietarios de parcelas prefieren alquilar sus tierras a causa de las siguientes razones: 1) la falta de capital de operaciones y la adicional imposibilidad de acceder al financiamiento de empresas y casas comerciales para hacer frente a una campaña agrícola porque, generalmente, no cuenta con las garantías necesarias; y 2) porque al alquilar obtienen ingresos seguros y al contado sin necesidad de arriesgar capital ni trabajo.

En los 10 últimos años, la alta demanda de tierras impulsada por el auge de la soya ha

incrementado sustancialmente su precio. En el tramo Sagrado Corazón-San Pedro, la hectárea puede llegar a costar alrededor de mil dólares. Los altos precios de la tierra son incentivos para que los pequeños productores vendan sus parcelas y se desplacen a buscar tierras en lugares más distantes, como Canandoa y Petagrande. Sin embargo, otros productores encuentran en la demanda de tierras una oportunidad para obtener ingresos seguros y por adelantado por el alquiler de las mismas, cuyo monto está determinado por las variaciones del precio de la soya.

Recientemente, se han presentado problemas de avasallamiento en la zona por parte del Movimiento sin Tierra (MST) al que se han sumado algunos campesinos desplazados. La toma de una propiedad en la zona de Petagrande ha creado sentimientos de inseguridad jurídica entre los productores. Aproximadamente 800 campesinos están asentados desde hace varios meses en la propiedad, han empezado a sembrar arroz y piensan construir una escuela para sus hijos. Aunque el avasallamiento de tierras es un problema real en la zona, todavía no se ha le ha dado ninguna solución. Mientras los campesinos sin tierra consolidan la ocupación con sembradíos, los grandes propietarios están a punto de consolidarla con el saneamiento que se encuentra en su etapa final.

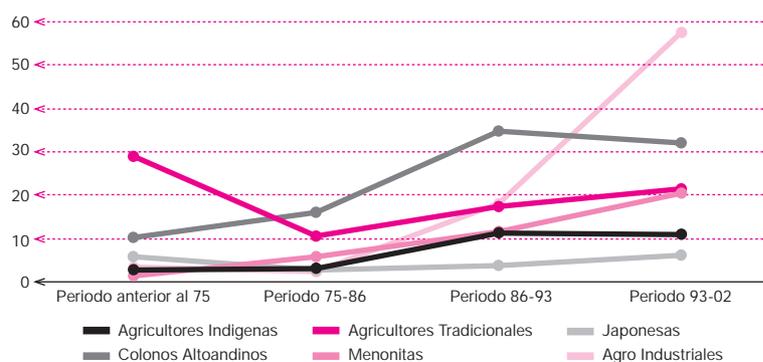
Pese a este problema, en San Pedro la estructura de tenencia de la tierra es más equitativa que en la de monocultivo de la soya en Pailón, donde está fuertemente concentrada en los productores agrícolas empresariales grandes (más de 500 hectáreas) y muy grandes (más de 2.500 hectáreas). Estas propiedades representan apenas el 37% del total de los predios, pero acaparan el 96% de las parcelas productivas de la zona.<sup>5</sup> En Pailón –donde convive un amplio mosaico cultural compuesto de

ayoreodes, chiquitanos, comunidades andinas, menonitas y empresarios agrícolas de origen diverso– los pequeños productores sin acceso a tecnología han quedado desplazados del mercado sojero.<sup>6</sup>

Un segundo problema resaltado por los entrevistados es la falta de atención a los caminos –lo que eleva el costo de transporte de la soya y lo hace altamente inestable e incierto en época de lluvias–<sup>7</sup> y a la falta de servicios básicos en el municipio.

Un problema que sólo los líderes políticos mencionan de forma explícita y que es bastante difuso en el razonamiento de los demás entrevistados es el eventual deterioro de los servicios ambientales y el agotamiento prematuro de la productividad de los suelos. En opinión de algunos entrevistados, los cambios climáticos resultantes de la deforestación (gráfico 7.4) ya han empezado a manifestarse en las sequías que afectan a algunas áreas de producción y disminuyen los rendimientos por hectárea. Uno de los entrevistados afirma: “Desde hace aproximadamente 14 años ha cambiado el clima... se ha empezado a sentir más calor y la lluvia ha desaparecido”. Otro señala: “Hay inmensos sembradíos, eso ha hecho variar la ecología, ahora las lluvias son torrenciales, hay una lluvia

GRÁFICO 7.4 Deforestación anual por grupos de producción



Fuente: MHNNKM, datos preliminares de deforestación 2004.

5 Los pequeños y medianos propietarios representan respectivamente el 27,6% y el 35% de los predios registrados y poseen el 0,9% y el 5,3% de la superficie total de las propiedades (Durán, 2001: 175).

6 A pesar de algunas variaciones a lo largo de los años 90, la estructura de la superficie sembrada por tipo de productor muestra un relativo equilibrio entre productores brasileños, menonitas y nacionales (Montenegro et al., 1999a: 31).

7 En palabras de uno de los entrevistados: “Cuando llueve es intransitable, ya que es bastante arcilloso y con una pequeña lluvia queda bien resbaloso y no pueden circular las movildades”. Por otra parte, el río Pirai “ya se ha desbordado en varias oportunidades afectando más que todo a los grandes empresarios que tienen sus cultivos de soya”.

terrible y a los minutos ya no hay esa agua". Otro complementa: "Así como se ha expandido la extensión productiva también se ha arrasado la naturaleza".

En San Pedro, el desmonte orientado a la incorporación de nuevas tierras a la agricultura conlleva una alta deforestación. Las grandes propiedades han convertido a los bosques en extensas pampas agrícolas. En el gráfico 4 se pueden apreciar las tendencias de deforestación, según diferentes grupos sociales.

La mayor deforestación ocurrió en el período 1993-2002, cuando los grupos agroindustriales alcanzaron a desboscar hasta 60 mil hectáreas por año usando equipo pesado. En segundo lugar se ubican en cuanto a esta labor los colonizadores andinos, le siguen los agricultores tradicionales del norte integrado y las colonias menonitas con una tendencia de crecimiento sostenido. El 80% de las áreas deforestadas está destinado a cultivos agroindustriales como la soya, la caña de azúcar, el girasol, el sorgo y el maíz, entre otros. Si se consideran las proyecciones de ANAPO sobre el crecimiento del cultivo de soya para 2005, cerca del 50% del territorio municipal estaría cubierto sólo de este cultivo.

Como señala Pacheco (1998), el caso boliviano es ilustrativo sobre el "efecto negativo que ejercen las políticas de ajuste estructural sobre el medio ambiente, dadas las elevadas tasas de deforestación que conllevan". Además, la ampliación de la frontera agrícola ejecutada sin ningún tipo de asesoramiento ni cumplimiento de las recomendaciones técnicas fijadas para establecer cortinas rompevientos, ha comenzado a traer problemas a la región debido a la presencia de fuertes vientos y polvo y a la degradación de los suelos.

Las amplias oportunidades del actual mercado sojero siguen siendo un estímulo para la realización de campañas agrícolas en la zona, lo que lleva a un trabajo intenso del suelo y no permite la recuperación de nutrientes. Sin embargo, hay algunos avances técnicos que tienden a contrarrestar la pérdida de fertilidad de los suelos a través

de sistemas de siembra directa en aproximadamente el 80% de la superficie cultivada.

### **El monocultivo de la soya y las pequeñas y medianas empresas en San Pedro**

El primer auge de la soya, situado entre 1990 y 1998, ha profundizado el carácter dual de la economía agrícola del departamento de Santa Cruz. Por un lado, los productores empresariales se inclinaron por una especialización productiva con la incorporación de maquinaria agrícola y el uso de semillas certificadas de alto rendimiento. Estas innovaciones permitieron establecer dos campañas agrícolas al año y aprovechar de las frágiles ventajas comparativas de los mercados internacionales en un contexto de pérdida de fertilidad de los suelos. Por el otro lado, pequeños productores campesinos, indígenas y colonizadores con una mayor diversificación combinaron actividades agrícolas comerciales orientadas al mercado nacional (arroz, maíz, plátano y yuca) con labores agrícolas y ganaderas de subsistencia. Entre éstos, el estudio de Durán (2001: 221-226) hace referencia a los colonizadores de Yapacaní y a los indígenas de San Ignacio de Velasco y Urubichá, cuya actividad agropecuaria se concentra en el trabajo familiar, en el uso de herramientas simples y de una parte del producto como insumo para la producción, además de la habilitación de nuevas tierras por la vía del desmonte cada dos o tres años.

A partir de 1998, el segundo auge de la soya, localizado en la zona de San Pedro, en un contexto tipificado por una distribución relativamente más equitativa de la tierra, ha dado cabida a un nuevo grupo de pequeños y medianos productores agropecuarios. Como lo demuestran las experiencias del Grupo de Comercialización Filial Norte y del Grupo de Trabajo San Pedro, estos productores, con estrategias productivas distintas pero con el denominador común de la incorporación de maquinaria agrícola

la e insumos especializados a su producción, han hecho del cultivo comercial de la soya su principal fuente de acumulación de capital.

## El Grupo de Comercialización Filial Norte

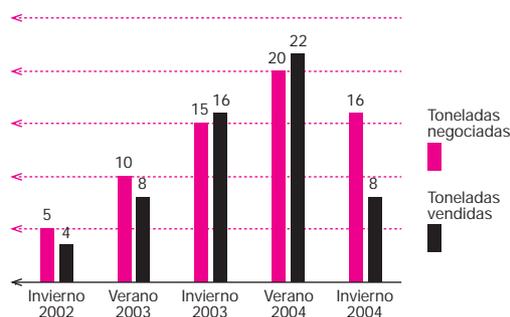
### Inicios y consolidación del Grupo

El Grupo de Comercialización Filial Norte (GDC) surgió a mediados de 2002 como la respuesta de una centena de pequeños y medianos productores agrícolas de San Pedro a la política diferencial de precios aplicada por las empresas acopiadoras de soya en la región. Enfrentadas a compromisos asumidos en el mercado internacional para la entrega de grandes volúmenes de soya y movidas por la necesidad de disminuir los costos de recolección de granos en las zonas productoras, estas empresas establecieron precios más altos a mayores volúmenes de grano entregado.

Esta situación, que genera fuertes incentivos a la concentración de la producción sojera y discrimina a los pequeños y medianos productores agrícolas, define la razón de ser del GDC: mejorar las condiciones de comercialización de los productores asociados buscando acceder a precios reservados –hasta ese momento– sólo para los grandes productores. Sin embargo, el inicio no fue sencillo. Los propios productores dudaban de su capacidad de acción colectiva y las empresas acopiadoras no estaban dispuestas a correr el riesgo de firmar contratos con agricultores doblemente vulnerables a las vicisitudes de la cosecha, por una parte, y, por el otro, a las obligaciones financieras contraídas con las casas comerciales y las propias empresas acopiadoras para asegurar un capital mínimo de operaciones.

El grupo realizó repetidos intentos de negociación con empresas acopiadoras para proveerles de grandes volúmenes de soya. La historia se repetía una y otra vez. En palabras del presidente del GDC: “Con pe-

GRÁFICO 7.5 Volúmenes negociados y comercializados por el GDC Filial Norte (en miles de toneladas)



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, 2004.

queños agricultores no negociamos nada, porque les estamos financiando y ustedes no cumplen los compromisos”. Los promotores del GDC no declinaron su iniciativa, porque tenían conocimiento de que las empresas acopiadoras brindaban financiamiento a los grandes productores y éstos terminaban vendiéndoles soya por volumen a precios más altos. Al final, luego de varios intentos, el GDC logró su primer contrato con Gravelal en la campaña de invierno de 2002.

La convergencia de intereses entre Gravelal y el GDC se produjo bajo las restricciones impuestas por la Comunidad Andina de Naciones, principal mercado de las oleaginosas y derivados, a la importación de grano de soya producido en países extra-comunitarios. Con este incentivo, el primer contrato suscrito en la campaña de invierno de 2002 significó para la empresa, el incremento de los volúmenes de soya nacional y para los productores, el acceso a precios reservados para los mayoristas. A partir de entonces, el GDC ha incrementado sus volúmenes de producción y ha mejorado la calidad de su participación en el mercado (gráfico 7.5).

Durante las dos primeras campañas, el GDC demostró mayor capacidad de negociación que de acopio, cerrando sus campañas con un marcado déficit en las expectativas de aprovisionamiento de granos. Este hecho se explica, entre otros factores, porque durante la negociación, el GDC contó

con el apoyo técnico de ANAPO y, por lo tanto, con información fundamental sobre la evolución de los precios internacionales de la soya.

Pero, si bien la negociación resultó exitosa, la capacidad de acopio del GDC demostró una clara sobreestimación de las posibilidades productivas de sus miembros y desnudó la principal debilidad del grupo: los compromisos asumidos por sus integrantes, tanto con las empresas acopiadoras como con las casas comerciales, para garantizar un capital mínimo de operaciones comprometió una parte de la producción y limitó sus posibilidades de comercialización colectiva.

Durante las dos campañas siguientes, el grupo registró un superávit en el suministro de granos, y en el verano de 2004 llegó a colocar 21.500 toneladas de soya a 250 dólares por tonelada, es decir, un volumen seis veces superior al de la primera campaña con un precio superior en un 14% al que hubiera recibido cada productor de forma individual en el mercado. Detrás de este éxito está un contexto internacional altamente favorable<sup>8</sup>, la progresiva afiliación de un mayor número de socios y un mayor excedente de soya comprometido por cada uno de ellos, dado que el elevado precio del producto permite honrar las deudas contraídas con un menor volumen de producción.

El crecimiento y la consolidación se pusieron en entredicho por las condiciones particularmente adversas de la campaña de invierno de 2004, cuando el grupo soportó una drástica disminución de los volúmenes comercializados. Esta situación se atribuye a: i) la disminución de los rendimientos de la tierra como consecuencia de la sequía que afectó a la zona; ii) la drástica caída de los precios internacionales de la soya que los redujo a su mínimo histórico en las transacciones locales y que obligó a comprometer mayores volúmenes de soya con los acreedores; iii) el tardío cierre de negocios con una nueva empresa acopiadora, que hizo que los productores que ya habían concluido su campaña vendan su producción a otras empresas; y iv) el cambio de empresa acopiadora y la falta de comunicación y coordinación en el GDC, que provocó que varios productores vendieran su producción a la empresa con la cual habían trabajado las cuatro campañas anteriores.<sup>9</sup>

El balance de los dos primeros años de existencia del grupo muestra que la negociación de precios, no obstante ser una experiencia nueva para la directiva del GDC, arrojó resultados favorables para sus miembros, porque les permitió mejorar el precio base al cual vendían de manera individual y obtener beneficios adicionales. Sólo en la campaña de verano de 2004, este mecanismo les permitió obtener 30 dólares adicionales por tonelada y lograr un ingreso suplementario global en torno a los 650 mil dólares.

Si bien el valor bruto de producción del GDC se incrementó significativamente de algo más de 500 mil dólares en la campaña de invierno de 2002, a casi 5,5 millones de dólares en la campaña de verano de 2004, el proceso de consolidación del grupo sufrió un duro revés en la última campaña agrícola. Este demuestra el elevado carácter pro-cíclico de esta experiencia asociati-

TABLA 7.1 **Las ganancias de comercialización del GDC Filial Norte**

Campaña	Precio/Tonelada		Incremento	
	Base	Vendido	\$us.	%
Invierno 2002	142	150	8	5,63
Verano 2003	150	160	10	6,67
Invierno 2003	160	167	7	4,38
Verano 2004	220	250	30	13,64
Invierno 2004	135	140	5	3,70

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, 2004.

8 En esta coyuntura, el mercado internacional se caracterizó por el predominio de precios bastante altos debido al incremento de la demanda de China y la disminución de los rendimientos de la soya en Brasil, Argentina y Paraguay.

9 Las dificultades que tuvo el GDC para cerrar contrato con la empresa Cargill determinaron que algunos productores (los que cosecharon más temprano) entreguen su soya de manera individual y que se genere confusión al momento de realizar la entrega, ya que varios productores entregaron su grano a Gravel.

va y, por lo tanto, su elevada vulnerabilidad a contextos recesivos: a menor rendimiento de la tierra y a menores precios internacionales, menores son los incentivos para asociarse, y viceversa.

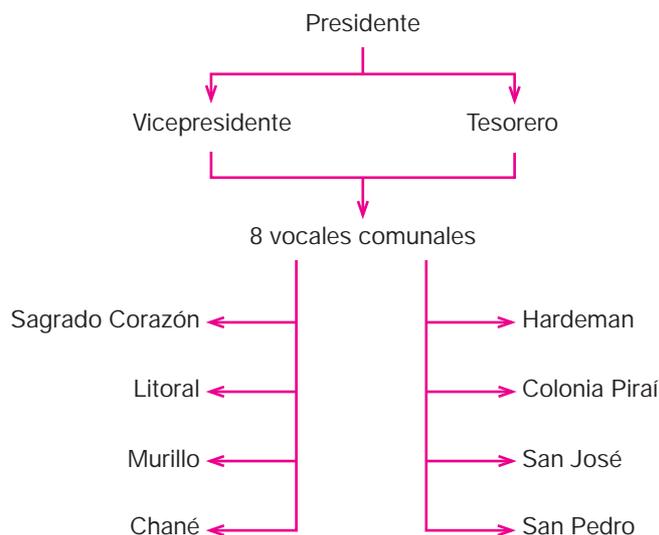
Este mecanismo funcionó de forma perversa en la campaña de invierno de 2004 reduciendo el excedente monetario del GDC de 650 mil dólares a 40 mil dólares en apenas unos meses. Por un lado, la sequía que afectó a la zona de San Pedro disminuyó drásticamente los rendimientos de la tierra a un promedio de apenas 1,68 toneladas por hectárea, lo que se tradujo en menores volúmenes de soya cosechada. Por el otro, la caída del precio internacional de la soya a 135-140 dólares por tonelada hizo que a nivel departamental los precios bajaran sustancialmente y que las empresas acopiadoras ofrecieran menores márgenes de negociación, con tendencia a la estandarización de sus precios de compra. Más aún, en un contexto signado por los bajos precios de compra, las empresas acopiadoras requirieron mayores volúmenes de soya como forma de pago por los préstamos adjudicados a los productores agrícolas, reduciendo de esta forma el excedente de comercialización global del grupo y el número de afiliados con algún excedente para colocar en el mercado. Como resultado, el GDC apenas llegó a cubrir la mitad de los compromisos adquiridos y el número total de sus miembros se redujo de forma transitoria.

### Estructura y funcionamiento del GDC

En palabras de un técnico de la ANAPO, el GDC, como organización nueva, puede ser considerado como una sociedad accidental, ya que por el momento sólo funciona para comercializar los excedentes no comprometidos de soya de sus miembros, dejándolos a su libre iniciativa en la etapa de la producción.

Si bien hasta el momento no tiene estatutos que regulen su funcionamiento, el GDC cuenta con una estructura organizativa plana compuesta por tres ejecutivos –pre-

GRAFICO 7.6 Estructura organizativa Grupo de Comercialización Filial Norte



sidente, vicepresidente y tesorero– cuya función principal es negociar con las empresas acopiadoras de granos, informar y coordinar el proceso de comercialización y coordinar institucionalmente con ANAPO y el Comité de Caminos. Además, cuentan con ocho vocales comunales, quienes oficiaban de coordinadores locales con los diferentes productores del grupo (gráfico 7.6). Desde 2004, en el periodo de consolidación, los socios del grupo decidieron realizar aportes monetarios para mejorar las condiciones de comercialización y disminuir las pérdidas en el transporte hasta el lugar de acopio. Estos aportes guardan relación con las variaciones en los precios de la soya: a mayor precio comercializado, mayor es el aporte al GDC y viceversa. En la campaña de 2004, los aportes fueron fijados en 0,5 dólares por tonelada durante la siembra de verano y en 0,2 dólares durante la siembra de invierno. Así, una vez más, el funcionamiento del grupo mostró un fuerte dinamismo cuando así se lo permitieron las condiciones externas.

La recaudación institucional, que bordeó los 11 mil dólares en la campaña de verano, fue usada en la compra de precintos de seguridad para camiones, la contratación de personal de apoyo para el control de la co-

TABLA 7.2 **Comercialización del GDCFN en la campaña de verano de 2004**

Rango	Productores		Soya comercializada	
	Número	%	Kilos	%
Menos de 100 toneladas	103	60,59	4.650.150	21,66
100 a 200 toneladas	39	22,94	5.655805	26,34
200 a 300 toneladas	10	5,88	2.511.531	11,70
300 a 400 toneladas	8	4,71	2.734.511	12,74
400 a 500 toneladas	4	2,35	1.727.558	8,05
Mas de 500 toneladas	6	3,53	4.191.758	19,52
Total	170	100	21.471.313	100,00

Fuente: Elaboración propia en base a Reporte de GDC Filial Norte, 2004<sup>10</sup>.

mercialización en planta y la compra de un medímetro de humedad del grano de soya. Sin embargo, debido a los problemas de desorganización que caracterizaron la última campaña –que apenas permitió recaudar un monto siete veces menor–, estos equipos no pudieron ser empleados adecuadamente. Sólo en la siguiente etapa de comercialización durante el verano de 2005 podrán brindar servicio a los miembros del grupo.

Con relación al personal disponible, sólo de manera temporal y mientras dura la comercialización, el grupo contrata dos técnicos, un ingeniero agrónomo y un técnico agropecuario, hijos de socios del grupo,

### RECUADRO 7.1

#### De Potosí a San Pedro<sup>11</sup>

Entrevistamos a un productor nacido en Potosí, llegó a San Pedro a la edad de ocho años con sus padres como parte del proceso migratorio.

Hace 15 años inició sus actividades productivas en una parcela prestada por su padre. Él cuenta: “Sembré un poquito de arroz y otro poquito de soya y con el dinero que fui juntando compré mi primer parcela de 30 hectáreas”. Durante varios años, el arroz fue su principal producto de verano y la soya en invierno.

Desde hace más de 10 años la soya es su cultivo principal. Sin embargo, cuando comenzó, trabajaba apenas 15 hectáreas. Él afirma: “En ese período no costaba producir, porque no había muchas plagas y los precios empezaron a subir”. Esto le permitió obtener muy buenas ganancias y empezar con la acumulación de capital a pasos acelerados.

El rápido crecimiento de la superficie cultivada se debe a la estrategia de invertir todas sus utilidades en la compra de parcelas y la habilitación de tierras. “Antes alquilaba

tierras para sembrar, pero ahora ya no porque las mejoras se quedan en la parcela ajena”, comenta. Ahora sólo siembra en tierras propias y cultiva 300 hectáreas de soya totalmente mecanizada, con maquinaria propia.

Las ganancias que le ha reportado la soya le han permitido: 1) ampliar el tamaño de su propiedad a 600 hectáreas; 2) contar con maquinaria para el ciclo completo de la agricultura, es decir, tractores, fumigadora y cosechadora; y 3) comprar una casa en Santa Cruz para cuando sus hijos tengan que ir a estudiar.

Para toda su producción cuenta con un trabajador fijo, el tractorista, y contrata tres trabajadores eventuales. Todos son de Sucre. Prefiere trabajar con ellos, porque vienen a “juntar sus pesos” y están dispuestos a trabajar incluso los domingos.

Cuenta con un negocio, atendido por su esposa, que le brinda ingresos para satisfacer las necesidades diarias de la familia, lo cual le permite disponer libremente de las utilidades de la soya.

Fuente: Elaboración propia

<sup>10</sup> Los listados completos de los socios y los volúmenes entregados por cada uno a la empresa acopiadora no están registrados: sin embargo, la cosecha de verano permitirá identificar la tendencia de los miembros del GDC.

<sup>11</sup> Si bien la Reforma Agraria considera como pequeños agricultores a aquellos que tienen menos de 50 hectáreas de terreno y como empresa agrícola grande a la que posee más de 250 hectáreas, este criterio no es utilizado en el caso de los productores de soya. En este caso, los agricultores que siembran menos de 100 hectáreas son pequeños, entre 100 y 500 son agricultores medianos y más de 500 son productores grandes.

### Un chapaco en medio de la soya

Entrevistamos a un productor oriundo de Tarija, quien hace 15 años fijó su residencia en San Pedro porque es una zona buena para la agricultura y las tierras eran baratas.

En sus inicios productivos en la zona, sembraba arroz en verano y maíz en invierno. Él comenta: “De a poco fui ampliando la producción hasta lograr un pequeño capital para realizar el cambio del sistema manual al mecanizado con el cultivo de arroz”. Después alternó el arroz con la soya en la campaña de invierno.

En 1995 inició el cultivo de soya en 20 hectáreas con sistema mecanizado y maquinaria alquilada. En la actualidad siembra 100 hectáreas de soya y alterna con maíz para la rotación de cultivos. Nuestro entrevistado atribuye su expansión productiva a los buenos precios que ha tenido la soya y a la influencia de factores climáticos favorables. Sin embargo, también ha tenido períodos de rendimientos bajos por la sequía que sólo le permitían cubrir sus gastos. Otras veces ha

tenido que reprogramar su deuda para otra campaña. “Eso depende de la voluntad de Dios”, opina.

El crecimiento de la superficie cultivada se ha visto limitado por factores climáticos adversos. Sin embargo, ha duplicado su propiedad y ahora posee 60 hectáreas y ha optado por alquilar tierras (40 hectáreas) para ampliar la superficie cultivada, debido a que las utilidades generadas no son suficientes para comprar más tierra por el alto costo de las mismas.

No obstante, la soya le ha permitido: 1) ampliar el tamaño de su propiedad; 2) ampliar la superficie cultivada; y 3) comprar un tractor de medio uso que es utilizado en la fase de la siembra.

Por sus limitaciones tecnológicas, durante toda la campaña agrícola contrata cinco trabajadores eventuales para la realización de actividades manuales. Además posee un negocio de abarrotes, atendido por su esposa, que, posiblemente, es una fuente importante de ingresos para la satisfacción de sus necesidades familiares.

Fuente: Elaboración propia

para que apoyen la recepción del grano de soya en planta.

El GDC está compuesto mayoritariamente por pequeños productores de soya, cuyas superficies cultivadas oscilan entre las 20 –y las 100 hectáreas, y por medianos productores, con superficies cultivadas menores a 500 hectáreas. Todos realizan su actividad de manera mecanizada ya sea con maquinaria propia o alquilada, utilizan agroquímicos para el control de plagas y enfermedades, contratan fuerza de trabajo externa para el apoyo en algunas actividades específicas, dependiendo del tamaño del cultivo, y están ligados a mercados dinámicos de tierras por la vía del alquiler.

Aunque la cantidad de soya comercializada de forma colectiva no expresa directamente el tamaño del productor, la información recopilada en el cuadro 2 proporciona una idea de los excedentes logrados por los

productores después de cumplir con sus compromisos con las casas comerciales y las empresas acopiadoras. En la campaña de verano de 2004, la mejor en términos de rendimientos de la tierra y precios internacionales, el GDC movilizó a 170 socios y mostró una capacidad productiva altamente concentrada.

Como muestra el cuadro 2, el 60% de los socios se compone de pequeños productores que participan con un excedente promedio de 45 toneladas y un aporte global del 22% del volumen comercializado por el GDC, es decir, una cantidad ligeramente superior al que aportan seis grandes productores que cultivan una superficie superior a las 500 hectáreas y aportan con un promedio individual de casi 700 toneladas. De esta forma, el grueso del volumen comercializado en la campaña de verano de 2004 –casi el 60%– lo aportó el 35% de los

miembros, caracterizados como productores medianos que cultivan superficies de entre 100 y 500 hectáreas, con un excedente individual promedio ligeramente superior a las 200 toneladas.

Los recuadros siguientes presentan historias de vida de productores de soya que pertenecen al GDC y permiten comparar los procesos de acumulación de capital y las prácticas productivas actuales de un productor agrícola relativamente grande que posee una superficie propia de 600 hectáreas y cultiva soya en la mitad de ellas y un pequeño productor sojero que posee 60 y alquila otras 40 para ampliar su capacidad productiva a 100 hectáreas de soya por campaña.

Un análisis comparativo entre ambos tipos de productores permite afirmar que el cultivo de la soya, pese a los riesgos climatológicos y de mercado, hace posible desarrollar una acumulación de capital de manera relativamente rápida en el lapso de una década. Es posible señalar dos factores principales que facilitan este proceso: 1) la acumulación de un capital primigenio, que permite a los pequeños productores transitar del sistema manual al mecanizado que requiere la soya; y 2) el acceso al crédito otorgado por empresas y casas comerciales para el financiamiento del capital de operaciones o para el desmonte. Sin embargo, la segunda condición sólo es factible si se cumple la primera, pues el acceso al crédito requiere una propiedad que sirva de garantía.

La diferencia en los ritmos de acumulación y del tránsito de pequeño a mediano productor depende de la disponibilidad de tierra y maquinaria. En el primer caso, la capacidad de crecimiento es casi inmediata dada la existencia de tierras sin incorporar a la agricultura y la disponibilidad de un conjunto de maquinaria mínimo para todo el proceso productivo. En el segundo caso, la posibilidad de crecer depende críticamente de la capacidad de alquilar tierras y maquinaria agrícola, compartiendo ganancias con el propietario de la parcela.

En ambos casos, y casi para la mayoría de los productores de soya de San Pedro, el tener un negocio adicional se ha convertido en una estrategia que permite liberar la satisfacción de las necesidades básicas de la agricultura y destinar los excedentes generados en la campaña agrícola a la acumulación.

## Potencialidades y limitaciones

La transparencia y la credibilidad proyectadas por la dirigencia del GDC son factores críticos para explicar el crecimiento y la relativa consolidación de esta experiencia productiva. Ambos rasgos se manifiestan en el flujo de información con las bases y en la conducción de la negociación que permite la entrega individual de soya por parte de sus miembros, la recepción a nombre del grupo y el pago personalizado de acuerdo al volumen entregado por los productores.

En cuanto al acceso y al uso de la información dentro del GDC, es posible señalar que ha provocado externalidades positivas no sólo entre sus miembros con menor capacidad productiva, sino para los productores agrícolas de la zona. Así, en la etapa de la producción, los adelantos tecnológicos introducidos por los agricultores grandes se convirtieron en un fuerte incentivo para que los pequeños y medianos productores incorporen nueva maquinaria e implementos a su propio proceso productivo, ampliándose, entre otros, el uso del sistema de siembra directa en la zona.

Con relación a la comercialización organizada, los miembros del GDC aprendieron las experiencias de UNISOYA y GPA<sup>12</sup> orientadas a lograr mejores precios y se apropiaron de la logística de ANAPO para negociar en condiciones más favorables. Sin duda, la perseverancia de sus miembros y la relativa cohesión del grupo han sido cruciales para sortear condiciones adversas en la negociación con las empresas —éstas, en algunos casos, se negaban a reunirse con

<sup>12</sup> Tanto UNISOYA como el GPA son grupos de comercialización compuestos por grandes productores de soya para la venta de ingentes cantidades de grano, ello les permite negociar en una situación ventajosa con las empresas acopiadoras.

ellos– y explica el crecimiento tanto del número de socios como de los volúmenes de soya comercializados.

Sin embargo, pese a estos importantes logros, es evidente la fragilidad organizativa del GDC. Esto se debe a que la membresía es muy volátil y depende de los precios logrados en la negociación. Los incentivos para actuar individualmente al margen del grupo pueden ser elevados; más aún si imperan condiciones desfavorables, como en la campaña anterior, cuando algunos productores prefirieron entregar su excedente a otra empresa que les ofreció un precio mayor aunque gozara de baja credibilidad en el cumplimiento de sus obligaciones.

La segunda limitación significativa radica en la escasa posibilidad que tiene el GDC de disponer de personal técnico permanente que facilite la coordinación entre los miembros y que provea a sus directivos información esencial para negociar sobre la base de datos sólidos.

Finalmente, un factor que limita mucho la capacidad de comercialización colectiva es el grado de endeudamiento de la mayoría de los miembros del GDC. Éstos “hipotecan” una parte de su producción a las casas comerciales proveedoras de los insumos que se utilizan durante la campaña, a las empresas acopiadoras que otorgan financiamiento en dinero, diesel o agroquímicos e incluso a empresas importadoras de maquinaria agrícola.

Todos estos factores que condicionan el accionar del GDC se relajan en épocas expansivas, cuando los rendimientos y/o los precios internacionales están en alza y mejoran la capacidad de negociación colectiva. Sin embargo se hacen acuciantes en periodos recesivos. Así, las condiciones adversas de la campaña de verano de 2004 pusieron en entredicho el crecimiento que había despertado enormes expectativas en torno a esta experiencia productiva. Sin duda, los resultados de las campañas agrícolas de 2005 serán esenciales para evaluar la capacidad de crecimiento del GDC.

De todas maneras, las entrevistas permiten señalar que los miembros del GDC tienen

objetivos de crecimiento claros y, más aún, estrategias y acciones a corto, mediano y largo plazo para cumplirlos. Sin duda, la principal ilusión que guía sus perspectivas de desarrollo es completar la cadena de la soya, mejorando las condiciones de producción, acopio y comercialización.

En el corto plazo, el grupo tiene planeado apoyar a sus asociados a través de la compra de insumos agrícolas, como mecanismo central para reducir los costos de producción. Para ello, negociará con las casas comerciales la compra de determinados agroquímicos para aprovechar los precios al por mayor. Sin embargo, dos factores pueden dificultar el proceso. Por un lado, si bien existen determinados tipos de agroquímicos comunes a los miembros del grupo, la mayoría de ellos son usados de acuerdo a las necesidades particulares de los distintos cultivos. Por el otro lado, dado que el GDC no puede ofrecer garantías hipotecarias, las obligaciones financieras con las casas comerciales serán asumidas de forma individual por los socios de acuerdo a sus necesidades.

Con relación a estas dificultades, el presidente del GDC señala: “Para esta etapa no es necesario tener mayor capital, sólo si se quisiera importar directamente. El grupo ya ha recibido ofertas, eso nos permitiría negociar volúmenes y conseguir precios buenos. De igual manera, se pueden conseguir a crédito, pero en volúmenes grandes se pueden tener menores precios. Para esto se requiere la responsabilidad de cada agricultor, porque cada uno va a recibir su crédito, porque como grupo no tenemos garantías, pero sí las tiene cada uno de ellos” (Pérez, 2004).

En el mediano plazo, el grupo aspira a realizar compras directas de los insumos más utilizados en la producción con la finalidad de disminuir los costos directos, evitar el pago de tasas de interés a las casas comerciales y disminuir la dependencia de los socios de las empresas y casas comerciales. En palabras de su presidente en la segunda etapa de desarrollo del grupo hay que “tratar que los asociados puedan acceder a in-

sumos a un mejor precio”. De esta forma, los socios del GDC podrán incrementar sus excedentes de comercialización y participar con mayores volúmenes de soya en la negociación posterior. Un factor importante para lograr este objetivo es, sin duda, la necesaria capitalización del grupo mediante el aporte monetario de sus miembros.

Al final, en el largo plazo, el grupo aspira a contar con su propio centro de acopio y operar como lo hacen las empresas del rubro: comercializar la soya limpia y seca esperando el mejor momento en términos de precios de comercialización y de costos de transporte. Esta iniciativa sólo será posible si el GDC logra financiamiento para su proyecto “Gran Norte”, dado que los aportes individuales de los socios sólo les permitirán alcanzar la segunda etapa.

## El Grupo de Trabajo San Pedro

### Los inicios de un sueño y su materialización

El Grupo de Trabajo San Pedro (GDT San Pedro) es el resultado de una estrategia desarrollada por pequeños productores campesinos con severas limitaciones de acceso a los factores productivos, quienes vieron en la suma de esfuerzos la posibilidad de mejorar significativamente sus condiciones de trabajo. El incentivo principal para la conformación del grupo a principios de los años 80 fue la escasez de capital y de tierras con la que se enfrentaron campesinos migrantes al llegar a San Pedro.

Yndalicio Canaviri, presidente del GDT, señala al respecto: “El grupo nace de una necesidad imperiosa de los pequeños que no podemos salir adelante, de ahí surge la idea de unir fuerzas, porque no se podía alquilar y tampoco se podía comprar tierra, dado que siempre la tierra ha valido mucho dinero”.

En la historia del grupo se evidencian dos momentos claramente diferenciados con

resultados no siempre satisfactorios para todos sus miembros: una primera fase de fundación con escasos avances y marcados retrocesos y una segunda etapa caracterizada por la consolidación y el fortalecimiento del GDT alrededor de seis socios miembros de una familia extendida de migrantes potosinos.

En la primera etapa, que se desarrolló entre 1981 y 1991, el GDT San Pedro enfrentó limitaciones y dificultades que lo llevaron lentamente a la quiebra. Por un lado, el reducido interés de las personas a involucrarse en actividades de trabajo colectivo –de 80 personas invitadas a participar en la conformación del grupo, sólo cuatro continuaron con la iniciativa– y después el alejamiento temporal de dos socios fundadores.<sup>13</sup> Por otro lado, la conducción errada de los nuevos miembros del grupo hizo que los avances logrados inicialmente con la compra de 50 hectáreas de tierra no vuelvan a repetirse en ese período. Los beneficios provenientes de las primeras campañas agrícolas fueron repartidos entre los miembros sin destinar recursos ni a la acumulación ni al cumplimiento de las obligaciones financieras contraídas por el grupo. Finalmente, y en relación con la etapa anterior, la ausencia de reglamentos para normar el sistema de reparto y limitar el uso de los bienes colectivos en beneficio personal derivó en el mal manejo de los bienes y de los fondos del grupo.

La segunda etapa de consolidación y desarrollo comenzó tras la reincorporación de los socios fundadores y la afiliación de tres nuevos socios. Así, a principios de 1992, el GDT San Pedro se estructuró en torno a seis socios miembros de una misma familia extendida que iniciaron la mecanización de la producción y la introducción de la soya como cultivo de invierno.

De ahí en adelante, el crecimiento del GDT se sustentó en dos pilares básicos: el desarrollo de la soya como cultivo comercial y la capacidad de los miembros del grupo para interpretar las proyecciones y demandas

<sup>13</sup> Yndalicio Canaviri y Juan Fuentes se alejaron temporalmente del grupo, el primero para prestar su servicio militar y el segundo porque se fue a trabajar a la ciudad de La Paz.

derivadas de la ampliación de la frontera agrícola. Los hitos históricos que marcaron el desarrollo del grupo a lo largo de los años 90 son los siguientes:

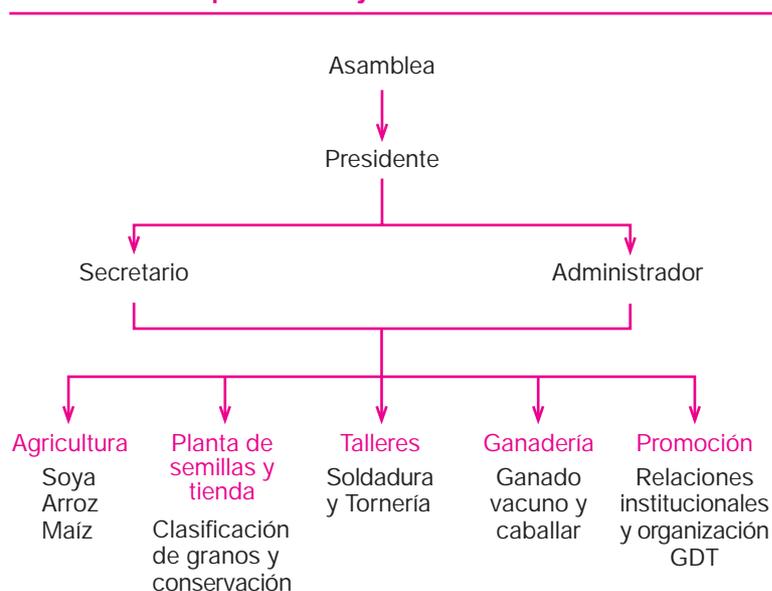
- La compra de un tractor de medio uso en 1992 permitió sembrar 40 hectáreas de arroz en verano y la misma superficie de soya en invierno. Desde entonces, el GDT San Pedro ha ampliado la superficie cultivada de forma sistemática, aprovechando las garantías de un mercado seguro para la soya y las posibilidades de financiamiento otorgadas por las empresas acopiadoras y las casas comerciales vendedoras de agroquímicos. En sólo 12 años, ha multiplicado por 10 la superficie cultivada total. En la actualidad, los socios del GDT San Pedro siembran 400 hectáreas –de las cuales, tres cuartas partes son propias–, dedicando 300 al cultivo de soya y 100 hectáreas al cultivo de arroz en los “bajíos” (terreno bajos e inundadizos) que poseen.
- La apertura de un taller de soldadura en 1996 marcó el inicio de la diversificación de actividades en torno a varios servicios para atender la pujante demanda de los productores de la zona. Más tarde, el taller se complementó con una pequeña tienda de venta de repuestos menores, como pernos, correas, rodamientos y otros, necesarios para la reparación de tractores.
- La implementación de una seleccionadora de granos en 1997, con una capacidad de procesamiento anual de 400 a 500 toneladas, fue otro momento importante en el crecimiento del GDT San Pedro. La seleccionadora no sólo atendía las necesidades internas del grupo para la clasificación de semillas, sino que permitió que los pequeños productores sojeros de la zona accedieran al servicio a un menor costo (20 dólares por tonelada). En 2004, la alta demanda de este tipo de servicio determinó que el grupo inicie la ampliación de la planta.
- Desde hace pocos años, la crianza de ganado vacuno en los terrenos que no son aptos para la agricultura le ha permitido al grupo aprovechar el conjunto de sus tierras. Hoy cuenta con más de 50 cabezas.

La estrategia productiva del GDT San Pedro, basada en la diversificación de las actividades productivas –la mayoría de ellas relacionadas con el rubro de la soya– y la acumulación de los excedentes generados, le ha permitido alcanzar un patrimonio de aproximadamente 800 mil dólares.

De esta forma, en poco más de 10 años, el grupo ha logrado expandir la superficie agrícola cultivada de 40 a 400 hectáreas, ampliar sustancialmente la propiedad de la tierra de 50 hectáreas a principios de los 90 a un total de 750 actualmente, adquirir maquinaria agrícola con tecnología de punta para pequeños productores, cubrir nuevas actividades de prestación de servicios al sector sojero (clasificadora y taller), manejar 50 cabezas de ganado vacuno y mejorar la vivienda de todos los socios.

Consultados sobre los factores de su éxito, los miembros del grupo resaltan su compromiso individual con una forma de organización que es la única que les permite mejorar sus condiciones de acceso a los factores de producción y a los mercados agrícolas y de servicios agroindustriales. En palabras del presidente del GDT, es la pobreza la que “nos mantiene unidos, porque cada uno tendría que comprar su pro-

GRAFICO 7.7 Estructura organizativa del Grupo de Trabajo San Pedro



pia tierra, su propio tractor y no hubiéramos podido hacerlo solos”.

El compromiso individual con los principios y los objetivos del grupo se traduce cotidianamente en una cierta unidad de criterios en la toma de decisiones y, sobre todo, en una cultura de austeridad y de trabajo que sustenta el “cuidado de la caja”. Los socios sólo se retribuyen un monto fijo de acuerdo a las necesidades particulares de cada familia y destinan la mayoría de las ganancias a la acumulación de capital. Finalmente, resulta notoria la capacidad innata de algunos miembros del grupo para comprender las necesidades del mercado sojero y para aplicar sus destrezas, capacidades, conocimientos y experiencias

### **Estructura y funcionamiento del GDT San Pedro**

Desde 1992, el GDT San Pedro cuenta con estatutos propios que definen la forma de participación de cada uno de los seis miembros del grupo, sus derechos y sus obligaciones en una estructura organizativa relativamente compleja y elaborada, como se observa en el gráfico 7.7.

La asamblea ordinaria de socios que se realiza cada seis meses es la máxima instancia del GDT y tiene como principal función decidir y aprobar las actividades a ejecutar durante el semestre. Esto favorece una visión de mediano plazo para la planificación de las actividades y la toma de decisiones por consenso entre todos los miembros del grupo. Esta tarea no siempre resulta fácil ya que, según uno de sus miembros, es necesario “explicar y convencer para que entre todos tomen la decisión”.

El directorio del GDT está compuesto por un presidente, un secretario de actas y un administrador, elegidos en la asamblea de socios por tres años con la responsabilidad de representar al grupo y coordinar las distintas actividades. Las funciones de cada uno de sus miembros del grupo están bien establecidas, ya que cada socio tiene asignada una responsabilidad específica: “ca-

da uno sabe lo que tiene que ejecutar y lo único que hay que hacer es coordinar”.

El GDT San Pedro ha acuñado una serie de principios y valores que no sólo benefician y fortalecen a la organización, sino que hacen de ella una empresa familiar extendida con una visión de largo plazo y un alto compromiso social:

1. Principio de solidaridad en la “generación de oportunidades”, según el cual a los grupos que deseen asumir el modelo del GDT se les brinda la posibilidad de acceder a procesos productivos en calidad de asociados y se les otorga posibilidades de financiamiento directo para la compra de tierras y el préstamo de maquinaria agrícola. Este principio ha permitido la conformación exitosa de dos grupos de trabajo en la zona que se encuentran en plena consolidación.
2. Principio de equidad, “cada quien según su capacidad y a cada cual según su necesidad”. Los miembros del grupo trabajan en diferentes actividades productivas de acuerdo a sus capacidades específicas y a la experiencia acumulada y se distribuyen los beneficios de acuerdo a las necesidades de cada familia, cuidando siempre no poner en riesgo la capacidad productiva del GDT. La distribución de beneficios contempla la entrega inicial de 50 bolivianos a cada uno de sus miembros. Sin embargo, para la definición de los montos totales se aplica el siguiente criterio, explicitado por Yndalicio Canaviri: “Si uno de los miembros del grupo tiene más hijos tiene que recibir más, porque necesita más, al que no tiene muchas necesidades se le da menos.”
3. Principio de inclusión para “asegurar a la familia y no sólo al socio”. El GDT está compuesto mayoritariamente por miembros de una sola familia y ha asumido como parte del grupo familiar al único miembro que no tiene una relación de parentesco sanguíneo con ellos. Además, los fuertes nexos familiares existentes han llevado a los cinco socios actuales a asumir como parte del grupo a la viuda de uno de los socios, con derecho a una pensión vitalicia para ella y la esperanza de conformar nue-

vos grupos de trabajo con sus descendientes. Como señala Juan Fuentes, los están instruyendo para que sean mejores que sus padres. Los hijos ya están cerca de salir bachilleres e ir a la universidad. Fuentes agrega: “Seguramente cuando les toque trabajarán más técnicamente, por ahora ayudan al grupo en lo que pueden”.

4. Principio de horizontalidad. El carácter rotativo del directorio y la especialización en un área productiva ha determinado que “en el grupo todos sean líderes”. Todos tienen actividades y trabajos definidos, ninguno manda sobre otro. Sin embargo, reconocen que “posiblemente don Juanito Fuentes sea más líder, porque él está promocionando la creación de más grupos, de él ha sido la idea y está funcionando”.

Una característica del GDT es la diversificación de la producción que se sustenta en los conocimientos y habilidades de sus propios miembros. Éstos son los únicos trabajadores permanentes, aunque la empresa genera un significativo número de empleos eventuales que favorecen a migrantes temporales que llegan a San Pedro de distintas zonas del país, Uno de los entrevistados afirma: “A la zona llega mucha gente del interior y se ruegan para se les emplee. Es triste el país, porque no tiene capacidad de generar empleo” (Canaviri, 2004).

El GDT contrata de acuerdo a los requerimientos específicos de las distintas actividades programadas; la agricultura y la seleccionadora de granos son los rubros que mayor demanda trabajo generan. A lo largo del proceso, la actividad agrícola del GDT crea más de 12 puestos de trabajo adicionales, siete como apoyo en el período de siembra y cinco en la fumigación y cosecha del producto.

La seleccionadora de semillas ocupa a un número bastante superior, entre 30 y 40 personas en cada campaña. Otras actividades, como la ganadería de subsistencia o el taller de soldadura, generan escasas o nulas fuentes de empleo adicional. Finalmente, la forma de retribución es variable: mientras se paga con un sueldo fijo a

los tractoristas y fumigadores, a los seleccionadores de granos se les cancela un porcentaje por tonelada clasificada y a los cosechadores se les paga por tiempo y a destajo.

## Potencialidades y limitaciones

Una de las grandes fortalezas que posee el GDT es su capacidad para identificar las necesidades del mercado local –derivadas de la dinámica sojera de la región– y su flexibilidad para generar respuestas mediante la diversificación de sus actividades y productos y la especialización del trabajo de sus miembros. Esta capacidad, transformada en una verdadera estrategia productiva, ha permitido que los socios del GDT se conviertan en especialistas en sus propias áreas de trabajo y minimicen el riesgo inherente a toda práctica agrícola. De esta forma, el GDT funciona en la práctica como una empresa de múltiples plantas y una caja única.

La solvencia y el reconocimiento que ha logrado el GDT San Pedro a lo largo de la última década le permite acceder a créditos de empresas comercializadoras y de acopio a sola firma para la compra de maquinaria agrícola, de agroquímicos e insumos utilizados en la producción con ciertas ventajas en términos de precios y, en algunos casos, sin ningún tipo de interés por el financiamiento otorgado.

Por último, es preciso señalar la firme cohesión del grupo en torno a la estrategia de diversificación productiva de origen familiar. Más aún, el convencimiento pleno de que el modelo organizativo que han adoptado es una solución viable para los pequeños productores campesinos del país ha reafirmado un compromiso implícito de los socios del GDT San Pedro con el conjunto de productores que deseen acogerse al modelo.

Sin embargo, la principal limitación de esta empresa familiar informal es la falta de un registro colectivo de todos los bienes inmuebles y muebles que conforman el patrimonio del grupo. Esta situación, si bien

no ha causado conflictos en la fase de crecimiento del grupo ni en la distribución actual de los beneficios entre los socios, es posible que derive en conflictos futuros cuando uno o varios de los hijos de los socios reclamen su herencia o no encuentren los mecanismos legales para reclamar lo que legítimamente les corresponde.

Con relación a las perspectivas de crecimiento, a corto plazo, el GDT San Pedro tiene prevista la conclusión de la ampliación de la planta de selección de granos, ya que la capacidad instalada es insuficiente para cubrir los requerimientos de la demanda local. A mediano plazo, el objetivo es modernizar la planta actual para transformarla en una generadora de semillas certificadas.

Por otra parte, los socios del GDT San Pedro planean continuar con el proceso sistemático de ampliación de la superficie agrícola cultivada esencialmente para la producción de soya, aprovechando las oportunidades del mercado y las posibilidades de financiamiento disponibles. Asimismo, proyectan iniciar una rotación de cultivos para garantizar la sostenibilidad de su producción y diversificar el riesgo de la producción agrícola. Precisamente, en la gestión 2005, el GDT tiene previsto el establecimiento de granjas piscícolas (de 20 por 60 metros) y la construcción de embalses (de 400 por 60 metros) para el cultivo de arroz con el sistema de inundación. Estas dos nuevas iniciativas permitirán habilitar las zonas bajas de su propiedad, que no podrían tener otro uso.

Por otra parte, la visión social de esta empresa familiar ha marcado en sus miembros la firme voluntad de apoyar a la organización de grupos con rasgos similares al suyo. Para tal efecto, el GDT San Pedro cuenta con el trabajo de un promotor, ha abierto la posibilidad de otorgar financiamiento para la compra de tierras y ha dispuesto ceder en calidad de préstamo la maquinaria agrícola que posee. La conformación de muchos grupos de trabajo es una meta para reducir la vulnerabilidad de otros pobres como ellos frente a la desnutrición y el hambre. A mediano plazo, los

miembros de esta familia sueñan en conformar una línea de comercialización agrícola organizada sobre la base de una amplia red de grupos de trabajo que les permita mejorar su inserción al mercado. Por último, comparten el sueño de la mayoría de los productores campesinos sojeros de la zona: conformar el centro de acopio de granos "Gran Norte".

## Conclusiones

A pesar de ser un municipio nuevo, San Pedro es un área consolidada económica y demográficamente, dado que todas las tierras se encuentran ocupadas y no hay espacios para nuevos asentamientos por la vía legal. Por supuesto, es posible que nuevos pobladores con actividades subsidiarias a la agricultura continúen llegando a la región y se constituyan en los nuevos pobladores urbanos de un municipio, predominantemente rural y con fuertes deficiencias en materia de infraestructura vial y servicios básicos.

El modelo productivo de la soya inicialmente reservado para los grandes productores fue ampliamente asumido por los pequeños y medianos productores de la zona, quienes en condiciones de rezago tecnológico por el uso de maquinaria de medio uso, empezaron una experiencia productiva que se convirtió en el elemento dinamizador de la economía local. A diferencia de Pailón, por lo tanto, la soya ha generado una base económica local considerable, generando un efecto multiplicador propicio para el establecimiento de casas comerciales de insumos, algunas empresas acopiadoras de grano, instituciones financieras y otras entidades de apoyo al sector sojero. A pesar de ello, este apoyo es excluyente, pues el acceso al capital se ofrece sólo a aquellos productores que disponen de garantías, marginando a los agricultores más pobres que carecen de ellas.

De hecho, la actividad sojera ha generado una diferenciación social en el grupo de colonizadores campesinos inicialmente asentados en el área; la mayoría de los

campesinos colonizadores han transitado de pequeños productores de subsistencia a pequeños agricultores de soya con más de 30 hectáreas cultivadas; mientras que, otros son en la actualidad medianos productores con superficies cultivadas superiores a las 100 hectáreas, alcanzando en algunos casos las 500 hectáreas sembradas.

La producción de la soya en la zona norte marginó del modelo a aquellos pequeños productores que no pudieron adaptarse al cambio, dando lugar a dos efectos sociales. Se trata de los desplazados definitivos y aquellos temporales. Los primeros son campesinos pobres que han terminado vendiendo su parcela y se han convertido en peones de los medianos y grandes o que finalmente se han trasladado hacia lugares más lejanos. Por su parte, los segundos han visto en la tenencia de su tierra la posibilidad de percibir una renta por el alquiler de las mismas.

La conformación de un grupo de comercialización de pequeños y medianos productores de soya para la negociación por volumen y aprovechar los diferenciales de precios reservados a los grandes productores de granos, permitió a los más de cien socios, mejorar sustancialmente sus precios en épocas de auge. No ocurre así en épocas de crisis donde los distintos cuellos de bo-

tella que restringen la capacidad de acumulación de los pequeños productores se hacen más acuciantes y ponen en serio riesgo la consolidación de una forma de articulación más equitativa de los pequeños con la cadena de la comercialización.

Por otra parte, el esfuerzo compartido de seis pequeños productores pertenecientes a un mismo grupo familiar ampliado a través de la conformación de una empresa con visión social, señala un camino posible para transitar de la producción de autosubsistencia a la producción a mediana a escala, a condición de tener claros los objetivos, interpretar adecuadamente las necesidades del mercado, tener claridad en la participación de cada uno de sus miembros, “cuidar la caja” para beneficio colectivo y privilegiar el proceso de acumulación. El GDT ha hecho de la diversificación de sus actividades una estrategia para disminuir riesgos y reducir su vulnerabilidad al ciclo de la soya.

Ambas experiencias señalan caminos diferenciados para articularse con el complejo agro exportador de la soya en condiciones más ventajosas. Aún así, siguen siendo el eslabón más débil de la cadena y a pesar de representar experiencias de “base ancha” en el monocultivo de la soya, no son sujeto de políticas deliberadas de apoyo y asistencia técnica.