

# EMPRESAS TRANSNACIONALES en el AGRONEGOCIO SOYERO

UNA APROXIMACIÓN A SUS  
ESTRATEGIAS Y RELACIONES CON  
LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES  
CAMPESINOS









# EMPRESAS TRANSNACIONALES EN EL AGRONEGOCIO SOYERO

Una aproximación a sus estrategias y relaciones  
con los pequeños productores campesinos

Enrique Castañón Ballivián

Bolivia, junio de 2017

TIERRA cuenta con el apoyo institucional de:

Pan Para el Mundo - Servicio Protestante para el Desarrollo (PPM-SPD).

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de OXFAM. Los textos y las opiniones contenidas en esta publicación son de los autores y no reflejan necesariamente la opinión de Oxfam.

---

Castañón Ballivián, Enrique  
Empresas transnacionales en el agronegocio sojero:  
Una aproximación a sus estrategias y relaciones con los pequeños productores  
campesinos. La Paz: Fundación TIERRA, 2017  
65 p.; Gráficos, Cuadros, Fotografías

DL: 4-1-1390-17

ISBN: 978-99974-886-6-4

EMPRESAS TRANSNACIONALES / AGRONEGOCIO / SOYA / CAMPESINOS / PEQUEÑOS  
PRODUCTORES / BOLIVIA

© TIERRA, junio de 2017

---

Editor: TIERRA  
Calle Hermanos Manchego N° 2566  
Telf: (591-2) 243 2263  
Fax: (591-2) 211 1216  
Email: tierra@ftierra.org  
Sitio web: www.ftierra.org  
La Paz - Bolivia

Diseño y diagramación: TIERRA  
Fotografías: TIERRA

Impreso en Bolivia

# Índice

<b>Presentación .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>2 La ‘transnacionalización’ de la agricultura en el oriente boliviano .....</b>	<b>17</b>
<b>3 ADM, Cargill, FINO y Gravetal en el agronegocio sojero boliviano.....</b>	<b>25</b>
3.1 Control de la producción y captura del excedente.....	28
3.2 Principales estrategias de las empresas transnacionales.....	29
Adquisiciones y sociedades.....	30
Integración vertical .....	31
Alianzas en competencia .....	35
Destino de la producción .....	36
<b>4 Relaciones desiguales entre empresas y campesinos .....</b>	<b>41</b>
4.1 Pequeños productores campesinos en el agronegocio sojero boliviano ...	41
4.2 Agricultura por contrato .....	43
4.3 Organizaciones productivas campesinas .....	50
<b>5 Conclusiones .....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>

## Lista de cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Principales empresas del agronegocio sojero según composición de su capital .....	26
<b>Cuadro 2.</b> Capacidad estática de almacenamiento de grano de las empresas transnacionales.....	32
<b>Cuadro 3.</b> Estructura de costos operativos y de producción por zona productiva..	47
<b>Cuadro 4.</b> Organizaciones de pequeños productores campesinos afiliadas a la CAPPO .....	51

## Lista de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Evolución de la superficie cultivada de soya en Bolivia y comportamiento del precio internacional (1991-2013) .....	19
<b>Gráfico 2.</b> Evolución de la producción de soya y presencia de empresas transnacionales en Bolivia (1991-2013) .....	21
<b>Gráfico 3.</b> Participación de las principales empresas en la exportación de soya y derivados .....	21
<b>Gráfico 4.</b> Participación de las principales empresas en la molienda de soya .....	28
<b>Gráfico 5.</b> Ingresos anuales declarados (en millones de bolivianos) y tendencia del precio internacional de la soya (dólares americanos/tonelada) .....	29
<b>Gráfico 6.</b> Relación porcentual de superficie cultivada de soya por tamaño de productor.....	43
<b>Gráfico 7.</b> Empresas para las que los pequeños productores campesinos encuestados trabajaron en la campaña de soya 2015/2016 .....	45



## Siglas y acrónimos

AABSA	Aguirre Agro-Bolivia S.A.
ABCD	Archer Daniels Midland, Bunge, Cargill y Louis Dreyfus (grupo)
ACIPACC	Asociación Comunitaria Integral de Productores Agropecuarios de Cuatro Cañadas
ADM	Archer Daniels Midland
ADM-SAO	Archer Daniels Midland-Sociedad Aceitera del Oriente
AEMP	Autoridad de Fiscalización y Control Social de las Empresas
AESA	(calificadora de riesgo)
Agroinco	(empresa de comercialización de productos del rubro agrícola y domisanitario)
Agroterra	(compañía de insumos agrícolas)
Aigroup	(compañía comercializadora de agroquímicos, semillas y fertilizantes)
BUNGE	(empresa agroindustrial)
CAICO	Cooperativa Agropecuaria Integral Colonias Okinawa Ltda.
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CAO	Cámara Agropecuaria del Oriente
CAPPO	Cámara Agropecuaria de Pequeños Productores del Oriente
CAPSA	Central Aguirre Portuaria S.A.
Cargill	(empresa comercial, exportadora e importadora de alimentos, con la participación principal en el negocio de granos y aceites)
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIAT	Centro de Investigación Agrícola Tropical
EMAPA	Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos
ETASA	Empresa de Transformación Agroindustrial S.A.
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAOSTAT	(base de datos de la FAO)
FINO	(empresa agroindustrial)
GRANOS	(empresa de servicio agroindustrial)
Gravetal	(compañía agroindustrial dedicada al procesamiento del grano de soya para la producción de aceite crudo y harina de soya)
INE	Instituto Nacional de Estadística
INVERSOJA	(sociedad de inversiones de capital)
IOL	Industrias Oleaginosas S.A.
ITIKA S.A.	Sociedad Agroindustrial Itikaguazu S.A.
Louis Dreyfus	(compañía global de procesamiento y comercialización de bienes de consumo agrícolas, petrolíferos y energéticos)
MAS	Movimiento Al Socialismo
MNR	Movimiento Nacionalista Revolucionario
NUTRIOIL	(sociedad agroindustrial)
Open Agro	(empresa argentina de negocios y servicios agropecuarios)
PCR	Pacific Credit Rating
Pdvsa	Petróleos de Venezuela

PROLEGA    Procesadora de Oleaginosas S.A.  
UABL        (empresa argentina de transporte fluvial)  
UDAPRO    Unidad de Análisis Productivo (del Ministerio de Desarrollo Productivo  
              y Economía Plural)

# Presentación

**E**ste trabajo es parte de los esfuerzos de la Fundación TIERRA por actualizar el conocimiento y temas de debate sobre las recientes transformaciones agrarias en el país y sus consecuencias sociales, políticas y económicas. Y esta actualización nos lleva inevitablemente al cultivo de exportación más importante: la soya.

Bolivia incursionó con fuerza en la producción de soya desde inicios de los años noventa. Este grano oleaginoso de exportación cambió radicalmente la agricultura cruceña en términos de uso de la tierra, deforestación para habilitar nuevas tierras de cultivo, acopio, transformación y comercialización. Los altos precios internacionales de la soya crearon incentivos económicos sin precedentes no solo en Bolivia sino también en Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay. Estos cinco países juntos dedican al cultivo de este grano cerca de 60 millones de hectáreas de tierras y están entre los diez mayores productores en el mundo. Es decir, el caso boliviano no es un fenómeno aislado sino apenas una consecuencia de los cambios agrarios a gran escala que han tenido lugar primero en Brasil, el primer productor mundial de soya y Argentina, el tercer productor mundial después de Estados Unidos.

Este trabajo se ha focalizado principalmente en la identificación de las empresas transnacionales que arribaron a Bolivia atraídas por el auge sojero, las estrategias que utilizaron para consolidar su participación mayoritaria en toda la cadena de valor y la manera en que se relacionan con los pequeños productores sojeros, quienes a menudo tienen que enfrentar condiciones económicas establecidas por el control oligopólico del sector.

Indagar sobre la presencia y operaciones de los capitales transnacionales es una labor complicada ya que muchas de las empresas no tienen una plataforma básica de información pública sobre sus actividades o solo actúan como subsidiarias con base de operaciones en otros países, pero son negocios que tienen grandes responsabilidades sociales y ambientales. Por eso resulta de interés común insistir en la necesidad de que los grandes capitales brinden al público boliviano información sobre su presencia y trabajo en el país. Este es un tema crucial de transparencia que amerita el compromiso del sector privado con el desarrollo del país.

Es un mérito particular de esta investigación ampliar información primaria sobre los pequeños productores sojeros, principalmente comunidades establecidas desde la época de colonizaciones en Cuatro Cañadas. Como pequeños productores primarios, no son los principales beneficiarios del boom sojero pero son parte de los cambios agrarios. El tema de atención central ha sido las relaciones entre el sector campesino y las empresas que controlan el negocio sojero. Son relaciones intermediadas por acopiadores y casas comerciales cuyas actividades económicas se expanden incluso a la prestación de servicios crediticios bajo contratos y acuerdos informales.

El conjunto de la investigación estuvo dirigido por Enrique Castañón, quien no solo participó en todas las etapas del proceso sino que se encargó de preparar el documento final introduciendo retroalimentaciones de varios lectores e investigadores. Particularmente el apoyo de Gustavo Pedraza y su equipo, quienes trabajaron en la recolección de información primaria de carácter cualitativo; fue clave en los resultados finales de la investigación, así como la participación de las autoridades campesinas y familias de las comunidades de Cuatro Cañadas que brindaron información muy valiosa para entender los problemas que existen en terreno. En términos generales debemos agradecer a la Fundación TIERRA por este valioso esfuerzo.

Para Oxfam es un verdadero placer poder colaborar con este tipo de investigaciones y al mismo tiempo contribuir al conjunto de la producción intelectual en el país de forma que se profundice en el análisis de la complejidad de las transformaciones agrarias que están sucediendo de forma acelerada en todo el conjunto de la región.

**CARLOS AGUILAR S.**  
**DIRECTOR PAÍS**  
**OXFAM EN BOLIVIA**

# 1

---

## Introducción

Como proyecto agrario, el agronegocio es un sistema productivo a gran escala que está exclusivamente orientado a la producción de *commodities* agrícolas para el mercado internacional. Es altamente intensivo en capital y tecnología y se encuentra fuertemente controlado por capitales transnacionales. Desde la provisión de insumos agrícolas hasta la comercialización final, el control sobre la cadena productiva está concentrado en manos de grupos de empresas multinacionales. De hecho, se estima que seis firmas internacionales<sup>1</sup> controlan el 75 por ciento del mercado global de agroquímicos, mientras que las cuatro transnacionales del grupo ABCD<sup>2</sup> serían responsables del 90 por ciento del comercio mundial de granos (Lawrence 2011, Murphy, Burch y Clapp 2012).

La significativa concentración de riqueza y poder que el agronegocio ha supuesto al interior del sector agrícola está cuestionando fuertemente su rol para el desarrollo rural<sup>3</sup>. Esta preocupación es compartida incluso por instituciones que promueven este modelo de agricultura como el Banco Mundial, que reconoce en la creciente concentración de las cadenas de valor un “riesgo significativo” para el dinamismo económico del sector y propone subsanarlo mediante arreglos institucionales que incluyan una interacción más estrecha entre estas empresas y los pequeños productores campesinos (Banco Mundial 2008). Otros, sin embargo, han notado la naturaleza esencialmente excluyente del agronegocio que termina exacerbando la diferenciación social a nivel local y transfiriendo los costos y riesgos del modelo productivo a los pequeños productores campesinos (Amanor 2009, McMichael 2009).

Esta problemática ha develado la necesidad de profundizar la comprensión sobre las empresas transnacionales del agronegocio y sus estrategias de operación. Al respecto, Oxfam presentó un destacado reporte sobre las empresas que dominan el comercio de granos en el mundo y sus implicaciones sobre el sistema agroalimentario global. Por un lado, el reporte destaca la creciente importancia de estas empresas en los mercados internacionales y en la definición

1 Estas firmas son: DuPont, Monsanto, Syngenta, Dow, Bayer y BASF.

2 Archer Daniels Midland (ADM), Bunge, Cargill y Louis Dreyfus forman el denominado grupo ‘ABCD’ (en alusión a sus iniciales) que controla mayoritariamente el comercio mundial de granos.

3 Debido a su naturaleza, es posible afirmar que el agronegocio no tiene por objetivo el ‘desarrollo rural’ como tal sino la acumulación de capital a través de la producción y comercialización de *commodities* agrícolas. Sin embargo, más allá de esta apreciación, en la ‘práctica del desarrollo’ –ejecutada a través de políticas estatales y de los organismos de cooperación– este modelo es a menudo presentado como una opción de ‘desarrollo rural’.

de las políticas alimentarias al interior de los Estados, mientras que por otro lado examina su transformación expansiva hacia otros rubros a fin de asegurar un control oligopólico del comercio (Murphy, Burch y Clapp 2012). De manera similar, varios estudios en el contexto sudamericano han documentado el creciente poder por parte de estas multinacionales en el sector agrícola de la región a través de una serie de estrategias que les permiten el control efectivo sobre la cadena productiva de la soya y el cultivo emblemático del agronegocio en el Cono Sur de las Américas (Valdemar 2016, Benetti 2004, Catacora-Vargas y otros 2012).

La incursión de estos capitales transnacionales ha consolidado al agronegocio sojero como el principal rubro agrícola en Sudamérica. Mientras que en 1970 se sembraban 1,4 millones de hectáreas del grano oleaginoso, para el año 2013 esta superficie se incrementó a más de 52 millones de hectáreas (FAOSTAT 2015). De hecho, Sudamérica es la principal región del mundo en cuanto a superficie sembrada de soya con aproximadamente el 44 por ciento del total global. Al interior de la región, Brasil y Argentina tienen liderazgo con el 50 y 40 por ciento de la superficie cultivada respectivamente, mientras que el restante 10 por ciento está repartido entre Paraguay, Uruguay y Bolivia (Catacora-Vargas y otros 2012).

12

Pese a su reducido peso en el contexto regional, el agronegocio sojero en Bolivia ha modificado sustancialmente la estructura agraria del país. Desde inicios de los años noventa hasta la actualidad, la superficie cultivada de soya se ha incrementado en más del 500 por ciento, desde 200.000 a 1.237.000 de hectáreas (CAO 2014). El grano oleaginoso no solo domina el paisaje en los llanos orientales del departamento de Santa Cruz, sino que además es hoy en día el cultivo más sembrado en el país cubriendo el 37 por ciento de la superficie total cultivada (Castañón 2014).

Como era de esperarse, el desarrollo del agronegocio sojero boliviano ha estado acompañado por la llegada de capitales transnacionales, incluyendo las principales empresas del comercio mundial de granos. Dado el hermetismo con el que se manejan estas empresas, sus perfiles, estrategias y relaciones que entablan con los productores locales son aún en gran parte desconocidos. La presente investigación pretende aproximarnos a estos temas para así contribuir a una mejor comprensión sobre la manera en la que estas empresas transnacionales operan en el país. Se trata de una aproximación de carácter exploratorio, por tanto prioriza la presentación de información primaria y el análisis descriptivo orientados a develar algunas particularidades referentes a las empresas del agronegocio instaladas en el departamento de Santa Cruz. Se espera que el documento pueda representar un aporte para investigaciones más extensas y profundas que puedan avanzar en la comprensión del agronegocio como proyecto agrario en Bolivia.

La metodología para el estudio estuvo basada en una triangulación de fuentes y técnicas de recolección de datos. La información obtenida sobre las empresas y su *modus operandi* fue particularmente difícil de recolectar dada la política de hermetismo que estas emplean en sus oficinas ubicadas en Santa Cruz. Para este propósito, se encargó una consultoría a un grupo de expertos conectados con el medio agropecuario cruceño, que posteriormente fue complementada con entrevistas a informantes clave y revisión de información secundaria

disponible. Por otra parte, se realizó el trabajo de campo en el epicentro de la producción sojera para indagar sobre las relaciones que estas empresas entablan con los pequeños productores campesinos. La información primaria fue recolectada en el municipio de Cuatro Cañadas del departamento de Santa Cruz e incluyó una encuesta de hogar realizada a 41 familias campesinas vinculadas al agronegocio sojero<sup>4</sup>, además de entrevistas a informantes clave y autoridades de las organizaciones productivas locales.

El documento está dividido en cinco secciones, incluyendo esta introducción. La segunda sección presenta un breve repaso histórico sobre el desarrollo de la agricultura en el oriente boliviano. Se enfatiza en el proceso mediante el cual el agro cruceño<sup>5</sup> fue virando hacia su 'transnacionalización' de la mano del cultivo de soya. En la tercera sección el análisis central gira en torno a cuatro principales empresas transnacionales que actualmente operan en el agronegocio sojero boliviano. Esta sección describe los perfiles de cada empresa y provee un repaso a las principales estrategias que emplean para garantizar su control sobre la producción agrícola. En la cuarta sección, utilizando el concepto de 'agricultura por contrato' como prisma de análisis, se ofrece una aproximación a las relaciones entre las empresas del agronegocio y los pequeños productores campesinos. Finalmente, la quinta y última sección presenta las principales conclusiones del trabajo.

---

4 Dado el tamaño de la muestra, los datos arrojados por esta encuesta no son estadísticamente representativos por lo que los utilizaremos con cautela.

5 Gentilicio de Santa Cruz, Bolivia.





# LA 'TRANSNACIONALIZACIÓN' DE LA AGRICULTURA EN EL ORIENTE BOLIVIANO





# 2

---

## La ‘transnacionalización’ de la agricultura en el oriente boliviano

**S**egún el último Censo Agropecuario del año 2013, en Bolivia se siembra anualmente un total de 3.790.647 hectáreas; de las cuales más del 70 por ciento se encuentran en el departamento de Santa Cruz ubicado al Este del país (INE 2015). El predominio de la agricultura cruceña se expresa prácticamente en todos los cultivos que son parte de la canasta familiar, aunque su peso en la estructura agrícola boliviana se explica principalmente por los monocultivos industriales, en particular la soya. Sin embargo, la agricultura boliviana no siempre estuvo concentrada en el oriente del país. A principios de los años cincuenta, la superficie cultivada en Santa Cruz representaba menos del 9 por ciento, esto es 58.883 de las 654.258 hectáreas que se sembraban en esa época a nivel nacional (INE 1956). El salto que dio el agro cruceño fue producto de un proceso sostenido donde el Estado jugó un rol central aunque diferenciado en función a las circunstancias históricas.

De manera general, se pueden distinguir dos grandes etapas de desarrollo y consolidación del sector agrícola de Santa Cruz. Una primera etapa estuvo impulsada por las políticas del llamado ‘Nacionalismo Revolucionario’<sup>6</sup> después de la Reforma Agraria de 1953. Dicha reforma ha sido categorizada como una de las más radicales del continente debido a que logró restituir casi la totalidad de las tierras a las comunidades indígenas y campesinas en el occidente del país (Urioste, 2011), aunque en el oriente boliviano terminó consolidando los latifundios existentes bajo la figura de “empresa agropecuaria” (Romero 2003, Kay y Urioste 2007). El desmantelamiento del régimen hacendal en las tierras altas de occidente permitió además liberar mano de obra indígena/campesina que paulatinamente, según algunos planes de desarrollo, sería puesta a disponibilidad de las empresas agrícolas en el oriente a través de la política estatal para impulsar un gran movimiento demográfico denominado la “Marcha al oriente” (Soruco 2008).

Es así que a partir de 1955 el Estado promueve proyectos de colonización en el departamento de Santa Cruz, principalmente en cinco zonas: Antofagasta, Berlín, El Chore, Huaytú y San Julián. De estas zonas, San Julián fue la más atractiva por sus condiciones agronómicas llegando a concentrar más del 60 por ciento de los asentamientos de campesinos andinos hasta inicios

---

6 En Bolivia se denomina ‘Nacionalismo Revolucionario’ al periodo histórico en el cual gobernó el partido Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR) desde la Revolución Nacional de 1952 hasta 1964.

de los años noventa. Si bien un 31 por ciento de los asentamientos contó con el apoyo directo o indirecto del Estado, el resto fue un movimiento migratorio de carácter espontáneo por parte de los campesinos altoandinos atraídos por los prospectos de crecimiento económico en base a un nuevo sector agrícola. La migración campesina continuó acentuándose en las siguientes décadas debido a la demanda de mano de obra tanto para la zafra de la caña de azúcar como para la cosecha del algodón (Soria 1996).

Paralelamente, el Estado boliviano distribuyó tierras y realizó inversiones en infraestructura caminera y productiva. Se estima que entre 1952 y principios de los años noventa se repartieron alrededor de 43 millones de hectáreas a privados; de este total un 15 por ciento correspondería a grandes propiedades por encima de las 10.000 hectáreas que fueron tituladas principalmente por las dictaduras militares (Soruco 2008). Por otra parte, el Estado buscó fomentar la colonización a través de la construcción de carreteras como por ejemplo la vía Cochabamba-Santa Cruz y otras hacia el Norte de La Paz y al interior del departamento de Santa Cruz (Paz D. 2009). Asimismo, la inversión para el desarrollo agrícola cruceño entre 1953 y 1961 superó los 30 millones de dólares, financiamiento proveniente de Estados Unidos como parte de su estrategia hegemónica en la región (Soruco 2008).

Los sucesos de este periodo histórico lograron cambiar radicalmente el agro boliviano sentando los cimientos para un nuevo polo de desarrollo económico en base a la agricultura de corte industrial en Santa Cruz; hecho que a su vez rompió el carácter monoprodutor del país que hasta ese entonces estaba casi exclusivamente enfocado en la minería (Paz D. 2009). El Censo Agropecuario de 1984 ya reflejaba los cambios provocados en la estructura agraria boliviana. La superficie cultivada en el país se incrementó de 654 mil hectáreas en 1950 a cerca de 1.1 millones de hectáreas en 1984, y asimismo el departamento de Santa Cruz pasó a representar alrededor del 27 por ciento del área total de tierra cultivada<sup>7</sup> (INE 1989).

Sin embargo, la consolidación del sector agrícola cruceño y su gradual 'transnacionalización' se dará recién en una segunda etapa que empieza a partir de 1985 con el ajuste estructural y la implementación de políticas neoliberales. Es en este contexto de liberación comercial que el Estado apostará por la 'ventaja comparativa' de la soya y consecuentemente será muy activo en la implementación de políticas públicas y proyectos de inversión que configuren un agronegocio sojero de exportación. Entre los esfuerzos gubernamentales destaca la exitosa negociación del Estado boliviano para la apertura de mercados para la soya al interior de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) a partir de 1993, año en que el bloque de países declaró Unión Aduanera y levantó las barreras arancelarias para los países miembros. Dado que en ese entonces Bolivia era el único país de la alianza con una industria sojera establecida, la CAN se convirtió en el mercado natural con ventajas para este producto (Pérez 2007).

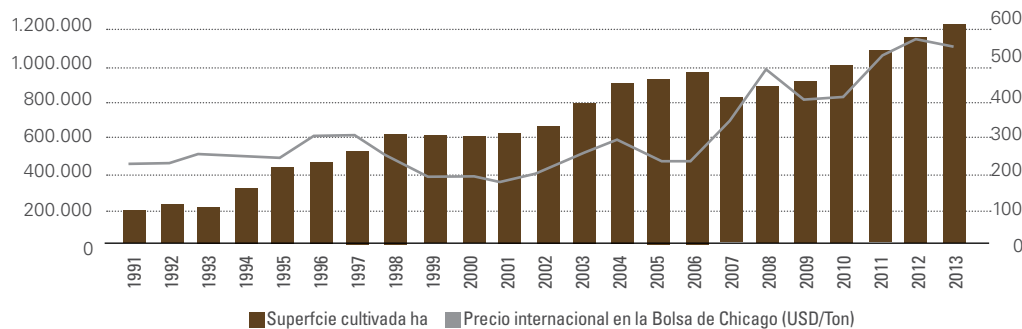
Por otro lado, durante los años noventa el Estado ejecutó el proyecto "Tierras bajas del este" que contó con un financiamiento de 50 millones de dólares proveniente del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. El proyecto facilitó la expansión de la producción sojera hacia el

<sup>7</sup> El Censo Agropecuario de 1984 tuvo falencias para completar los datos correspondientes a los departamentos de La Paz y Cochabamba. Por este motivo, la estimación presentada utiliza las proyecciones que el INE realizó posteriormente para estos departamentos.

Este de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra a través de una intervención integral que incluyó la construcción de caminos e infraestructura productiva, además de mecanismos crediticios, apoyo para la liberalización del mercado de tierras y planes de ordenamiento territorial. No obstante, este proyecto tuvo un claro “sesgo hacendal” en el sentido que privilegió el establecimiento de grandes propiedades de tierras y la siembra del monocultivo de soya (Kay y Urioste 2007).

Estas medidas significaron un importante empujón para la expansión sojera en Santa Cruz. Consecuentemente, y como se muestra en el gráfico 1, la superficie cultivada del grano oleaginoso despegó a partir de 1994 –año en el que se sembraron más de 316 mil hectáreas (INE 2013)– y experimenta un primer ‘boom’ hasta 1998. El crecimiento vertiginoso es detenido en los siguientes años debido principalmente a una caída importante de los precios internacionales ante al aumento mundial de la superficie cultivada (Medeiros 2008), sin embargo, a partir de 2003 el precio en la bolsa de Chicago se recupera lo que deriva en un segundo ‘boom’ productivo hasta finales de 2006 (Levieil, Chillon Olmos, y Cochet 2012).

**Gráfico 1.**  
**Evolución de la superficie cultivada de soya en Bolivia**  
**y comportamiento del precio internacional (1991-2013)**



Fuente: elaboración propia en base a datos de CAO 2014, INE 2014 y Banco Mundial 2016.

A pesar de que en el año 2007 el precio internacional rompió por primera vez la barrera de los 200 USD/tonelada, los cambios políticos en el país tras la ascensión del presidente Evo Morales terminaron frenando la expansión sojera por un par de años. Alarmados ante las posibles consecuencias de una nueva política agraria que cuestione los latifundios en Santa Cruz, los empresarios agropecuarios frenaron inversiones y paralelamente decidieron entrar en una disputa abierta con el gobierno del Movimiento Al Socialismo (MAS) haciendo uso de su control oligopólico sobre algunos alimentos de consumo masivo en el país (Pérez 2009). Tras la medición de fuerzas, estos grupos empresariales lograron aplacar las voces que demandaban cambios agrarios radicales, pero a costa de aceptar una mayor regulación estatal del sector.

De hecho, el Estado pasó a regular el comercio de algunos alimentos considerados estratégicos a través de una serie de mecanismos establecidos en el Decreto Supremo 29460 del 27 de febrero de 2008 que en esencia condicionan la exportación de éstos a la satisfacción del mercado interno. Desde su implementación hasta la actualidad, esta medida

ha encontrado resistencia en el sector empresarial que constantemente la denuncia como una de las principales trabas para el crecimiento agropecuario e incluso desde un plano más ideológico la considera un ataque a la 'libertad del productor'; a decir de un alto ejecutivo de una empresa transnacional: "Entre 2008 y 2010 tuvimos un fuerte conflicto con el gobierno debido a que decidió intervenir el mercado y alterar así el Decreto 21060<sup>8</sup> que nos permitía producir en libertad".

Sin embargo, la tensión del sector agroindustrial con el gobierno del MAS cesa en 2010 y desde entonces se traduce en una suerte de alianza. Pese a que las restricciones a la exportación se han mantenido, las políticas gubernamentales en prácticamente el resto de los ámbitos han favorecido el crecimiento del agronegocio sojero. Distintivamente, se ha argumentado con fuerza que la política de tierras en el país ha virado hacia la consolidación de los latifundios en Santa Cruz (Colque, Tinta y Sanjinés 2016), y por otro lado, que la expansión de la frontera agrícola bajo el modelo empresarial ha pasado a ser una política estratégica del Estado.

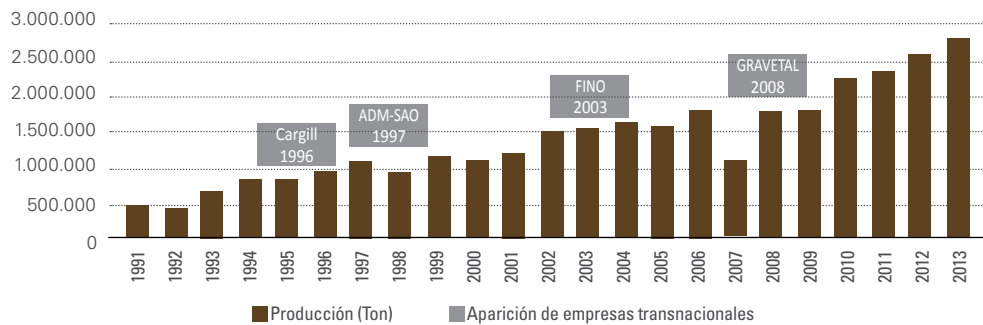
Si bien la volatilidad del precio internacional a momentos aplacó el desarrollo de este sector, su expansión en las últimas décadas no deja de ser una constante. De las 200.000 hectáreas que se sembraban a principios del año 1991, se ha pasado a un total de 1.237.000 hectáreas en la campaña 2013/14; un crecimiento superior al 500 por ciento (CAO 2014). En este sentido, la soya se ha convertido en el cultivo más sembrado en Bolivia, pues de representar el 15 por ciento del total sembrado en el país en el año 1991, hoy en día constituye el 37 por ciento. En otras palabras, más de un tercio de la superficie cultivada en el país está cubierta por extensos sembradíos del grano oleaginoso (Castañón 2014).

Por otro lado, pese a que los rendimientos agrícolas continúan siendo los más bajos de la región con un promedio de 2.2 toneladas por hectárea (CAO 2014), la producción total de soya se ha incrementado notablemente. Las estadísticas oficiales dan cuenta que mientras que en la gestión 1991 se llegaron a producir cerca de 322.000 toneladas de soya, para el año 2013 el total producido alcanzó las 2.851.743 toneladas<sup>9</sup> (CAO 2014, INE 2014). Como se muestra en el gráfico 2, la tendencia general de la producción sojera ha sido al alza desde principios de los años noventa hasta la actualidad; excepto por la gestión 2007 en la que la inversión empresarial fue atípicamente baja debido al efecto de los cambios políticos como ya se mencionó.

8 El Decreto Supremo 21060 de agosto de 1985 introdujo el 'ajuste estructural' en el país a través de una política fiscal y monetaria severamente restrictiva, la eliminación de subsidios y mecanismos de apoyo estatal y la instauración de un régimen radical de libre mercado. La medida es considerada emblemática de la implementación de las políticas neoliberales en Bolivia y en el imaginario social es altamente despreciada debido a los nocivos impactos sociales que generó para la gran mayoría de la población.

9 Como sucede en el resto de países productores en el Cono Sur de las Américas, el aumento de la producción responde principalmente a la expansión de la frontera agrícola y no así a la mejora de la productividad (Catacora-Vargas y otros 2012).

**Gráfico 2.**  
**Evolución de la producción de soya y presencia de empresas transnacionales en Bolivia (1991-2013)**

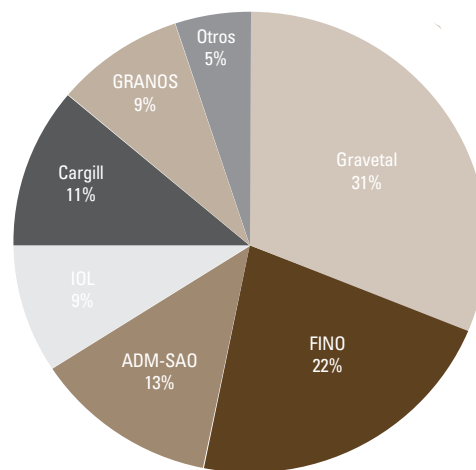


Fuente: elaborado en base a datos de CAO 2014 e INE 2014.

Este crecimiento sostenido de la producción durante una primera etapa hasta mediados de los años noventa, empezó a atraer capitales transnacionales especializados en el comercio de *commodities* agrícolas. De hecho, la principal empresa comercializadora de granos en el mundo, Cargill, inicia operaciones en Santa Cruz en 1996. Solo un par de años después otra gigante del negocio agrícola, Archer Daniels Midland (ADM), compraría cerca del 90 por ciento de las acciones de la empresa boliviana SAO para formar la subsidiaria ADM-SAO. Al capital mayoritariamente estadounidense de estas dos empresas transnacionales, se sumarían grandes capitales de origen sudamericano. El primero fue el Grupo Romero del Perú que en 2003 adquirió el 74 por ciento de las acciones de la empresa Industrias de Aceite FINO, y posteriormente el capital venezolano hizo lo propio a través de su empresa Inversoja que en 2008 compró el 99 por ciento de las acciones de Gravetal.

De esta manera, la expansión de la soya no solo ha llevado a la 'extranjerización' de la tierra (Urioste 2011), sino que además ha dado paso a la 'transnacionalización' de la agricultura cruceña en su conjunto. Desde la provisión de semillas e insumos agrícolas hasta las labores de acopio, procesamiento y comercialización, los capitales foráneos ejercen en la actualidad un control efectivo de la cadena de valor (Colque 2014, McKay 2015). Este hecho se expresa claramente en la participación mayoritaria que tienen las empresas transnacionales (Cargill, ADM-SAO, FINO y Gravetal) en las exportaciones bolivianas de soya y derivados, misma que en el año 2012 rondó el 77 por ciento del total (ver gráfico 3).

**Gráfico 3.**  
**Participación de las principales empresas en la exportación de soya y derivados**



Fuente: elaborado en base a datos de AEMP 2012 citados por McKay y Colque 2015.

Dado su importante peso específico, estas formaciones oligopólicas han sido capaces de modificar las relaciones de producción y poder en el agro cruceño a fin de optimizar la captura de valor a través de la cadena productiva (McKay 2015). Destaca el establecimiento de la 'agricultura por contrato' que ha reconfigurado la dinámica productiva externalizando los riesgos hacia los productores así como los costos de adopción de los estándares exigidos por los mercados internacionales; un proceso que además golpea de manera desigual a los pequeños productores campesinos, como se verá en la cuarta sección de este documento.

Es importante notar, sin embargo, que este proceso de 'transnacionalización' a través del cultivo de la soya no es un fenómeno exclusivo del país, sino que más bien responde a una tendencia regional. De hecho, en el contexto sudamericano, la magnitud del agronegocio sojero cruceño termina siendo casi marginal (Catacora-Vargas y otros 2012, Valdemar 2016). No obstante, el desconocimiento sobre la presencia de estas empresas resulta más acentuado en Bolivia, por lo que existe una necesidad de conocer más de cerca los perfiles y estrategias que emplean las distintas empresas que se encuentran operando en el departamento de Santa Cruz.



# ADM, CARGILL, FINO Y GRAVETAL EN EL AGRONEGOCIO SOYERO BOLIVIANO





# 3

---

## ADM, Cargill, FINO y Gravelal en el agronegocio sojero boliviano

**E**n la actualidad, el agronegocio sojero boliviano aglutina cerca de una docena de empresas dedicadas al acopio, procesamiento y comercialización de la soya y sus derivados. En este grupo se encuentran diversas empresas que varían en cuanto tamaño, especialización, así como en la composición de sus capitales (ver cuadro 1). Como se expuso en la sección anterior, la importancia de las empresas nacionales es comparativamente menor a las transnacionales tanto en su participación en el proceso productivo, (incluyendo molienda y acopio de granos) como en las exportaciones. A medida que esta tendencia se agudiza, surge la necesidad de estudiar las estrategias que estas multinacionales adoptan para consolidar su hegemonía al interior del agronegocio sojero en el país.

En esta sección se presenta una aproximación a las cuatro principales empresas transnacionales (ADM, Cargill, FINO y Gravelal) que actualmente operan en Santa Cruz. Dada la escasa información disponible al respecto, el grueso de los argumentos expuestos se apoya en una serie de entrevistas semi-estructuradas con informantes clave, que en lo posible son complementados con información secundaria derivada principalmente de reportes sectoriales y de la bolsa de valores boliviana. Entre los informantes consultados se encuentran investigadores, empresarios destacados y ejecutivos de las empresas estudiadas, quienes en su gran mayoría accedieron a colaborar bajo acuerdos de confidencialidad<sup>10</sup>. Por este motivo, los datos que se presentan deben ser interpretados a la luz de esta limitación.

Archer Daniels Midland (ADM) es una empresa transnacional con base en Chicago, Estados Unidos. Fundada en 1902, esta empresa es en la actualidad la tercera procesadora de oleaginosas, maíz, trigo y cocoa del mundo. En la gestión 2011, reportó ganancias cercanas a los 80.7 mil millones de dólares. Opera en más de 75 países y se estima que posee 265 plantas de procesamiento de grano. Su presencia en Sudamérica está focalizada en el cultivo de la soya, principalmente en el Brasil, aunque también tiene un rol importante en Argentina y Paraguay (Murphy, Burch y Clapp 2012). La empresa subsidiaria en Bolivia (ADM-SAO) tuvo sus orígenes en 1997, cuando la empresa transnacional comenzó la compra de las

---

<sup>10</sup> La cláusula de confidencialidad ha sido una exigencia en las entrevistas. El recelo en torno a la temática se ha evidenciado también en las políticas de hermetismo que todas las empresas aplican aunque en diferentes niveles.

acciones pertenecientes a la compañía Sociedad Aceitera Boliviana (SAO). Se estima que en la actualidad cerca del 90 por ciento del paquete accionario de ADM-SAO está en manos de la multinacional estadounidense, lo que significa que la empresa depende de las directrices enviadas desde ADM-Brasil.

**Cuadro 1.**  
**Principales empresas del agronegocio sojero según composición de su capital**

Capital mayoritariamente boliviano	Capital mayoritariamente transnacional
GRANOS	ADM-SAO
IOL con su marca RICO	Cargill
ETASA con su marca CRISOL	FINO
ITIKA S.A.	Gravetal
NUTRIOIL	BUNGE
CAICO	Louis Dreyfus

Fuente: elaboración propia en base a datos derivados de entrevistas a informantes clave.

ADM-SAO está principalmente dedicada al procesamiento y exportación de granos oleaginosos. Todos sus productos son comercializados tanto en el mercado nacional como en el internacional, aunque el volumen que exporta es notablemente mayor alcanzando el 70 por ciento del total. Su producto con mayor valor agregado es el aceite refinado envasado que es vendido en todos los países de la CAN e incluso en Chile, por lo que representa su mayor exportación en términos de valor. Sin embargo, en términos de volumen, la harina y torta de soya son los productos más exportados con un promedio de 20 mil toneladas al mes. En la actualidad, su mercado está compuesto porcentualmente de la siguiente manera: Colombia 60, Perú 20, Ecuador 10, y el restante 10 se reparte entre Venezuela<sup>11</sup> y Chile.

Cargill ocupa el primer lugar a nivel mundial entre los comercializadores de granos, siendo además la compañía privada más grande de los Estados Unidos. Fundada en 1865, esta empresa posee la particularidad de pertenecer a dos familias que han conservado las acciones desde sus inicios. La empresa está organizada en cinco segmentos de negocios –servicios agrícolas, ingredientes alimentarios, procesamiento, manejo de riesgos financieros, e industria– que en el año 2011 generaron alrededor de 119.5 mil millones de dólares en ganancias netas. Esta es una empresa de grandes dimensiones que tiene presencia en más de 60 países empleando cerca de 142.000 personas. En Sudamérica, se encuentra presente principalmente en el agronegocio sojero de Argentina y Brasil (Murphy, Burch y Clapp 2012).

La incursión de Cargill en el agronegocio sojero boliviano empezó en 1996 con la importación de semillas desde sus filiales ya para entonces bien establecidas en los países vecinos. A finales de los años noventa, Cargill Bolivia realizó una importante inversión en

<sup>11</sup> Hace solo unos años, el mercado venezolano jugaba un rol central en las exportaciones de ADM-SAO pero su participación se desplomó debido a los problemas económicos en el país llanero.

la infraestructura portuaria de Puerto Aguirre<sup>12</sup>. El puerto existente estaba especializado en la importación de carburantes y el principal propósito de la inversión fue el de adecuarlo para el comercio de granos. De hecho, el disponer de un puerto granelero propio era parte fundamental de la apuesta de Cargill en el país en su rol de *trader* (comercializador) del grano oleaginoso. A partir de 2003, la empresa gradualmente giró hacia la maquila del grano. En 2012 el 70 por ciento de sus exportaciones tenían algún grado de procesamiento y solo el 30 por ciento se constituía exportación en grano no procesado, invirtiendo de esta manera la tendencia anterior.

Otro importante inversor en el agronegocio cruceño es el Grupo Romero. Este grupo, cuya base principal está en el Perú, opera en varios países de la región y genera importantes ganancias que en la gestión 2012 ascendieron a más de 280 millones de dólares (Grupo Romero 2013). Al igual que en el caso de ADM, estos capitales optaron por comprar la mayoría del paquete accionario de una empresa boliviana que ya poseía una presencia importante en el rubro: Industrias de Aceite S.A. (FINO), legalmente constituida en 1954. Para 2003, el Grupo Romero había asegurado el 74 por ciento de las acciones de FINO a través de su empresa Urigeler Internacional S.A. (Credibolsa 2012).

En la actualidad, el negocio principal de Industrias de Aceite FINO es la molienda de granos debido a su importante infraestructura para ello tanto en Santa Cruz como en Cochabamba, que le permite tener la mayor capacidad de molienda dentro del clúster sojero con el 25 por ciento del total. El 30 por ciento de su producción de torta y harina de soya se comercializa en el mercado doméstico mientras que el restante 70 por ciento se exporta principalmente a Chile, Colombia y Venezuela. En el mercado nacional destaca su producto "Margarina Regia" que se ha instalado en la dieta boliviana desde principios de los años setenta.

Finalmente, la hegemonía de capitales transnacionales en el agronegocio cruceño se consolidó en el año 2008 cuando la Sociedad Inversiones de Capital Inversoja –una firma ligada a Pequiven que a su vez es una filial de Petróleos de Venezuela (Pdvsa)– compró el 99 por ciento de las acciones de la empresa Gravetal que había sido establecida en 1993 por parte de capitales colombianos. Según el actual presidente de su directorio, Juan Valdivia Almanza<sup>13</sup>, las utilidades de la empresa en los últimos años rondaron los 10 millones de dólares, aunque las ganancias por ventas disminuyeron debido a la baja del precio internacional de la soya. De hecho, en 2015 sus ventas registraron un valor de 103 millones de dólares, aproximadamente un 24 por ciento menos que en la gestión anterior (Paz C. 2015).

Desde sus inicios, la idea central de Gravetal fue la de desarrollar una industria oleaginoso que aproveche las condiciones de exportación vía Puerto Quijarro por lo que realizó importantes inversiones en este sentido. Hoy en día, el principal negocio de Gravetal es la producción de harina de soya que llega a un 75 por ciento del total de su volumen producido, el restante se

12 Ubicado en la localidad de Puerto Quijarro, Provincia Germán Busch del departamento de Santa Cruz, que dispone de una salida directa hacia el océano Atlántico a través de la Hidrovía Paraguay-Paraná.

13 Dado que Juan Valdivia es ex diputado del partido gobernante Movimiento al Socialismo (MAS), los empresarios en Santa Cruz argumentan que existe una estrecha relación entre Gravetal y el Estado que termina favoreciendo a la empresa. Por ejemplo, algunos entrevistados sugirieron que los cupos de abastecimiento del mercado interno suelen ser menores para Gravetal lo que le permite exportar mayores volúmenes.

reparte entre aceite de soya y cascarilla. Gravetal orienta la gran mayoría de su producción a mercados externos –particularmente Colombia y Venezuela como miembros de la CAN– por lo que tiene la mayor participación en la exportación de soya y derivados con el 31 por ciento del total nacional. Dada su infraestructura portuaria, el 100 por ciento de sus exportaciones las realiza por los ríos Paraguay y Paraná (PCR 2017).

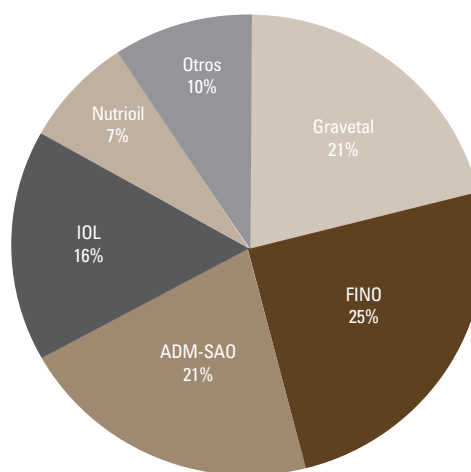
### 3.1 Control de la producción y captura del excedente

De manera similar a lo que sucede en la Argentina, el agronegocio sojero en Santa Cruz ha apostado por el procesamiento de la soya en lugar de su exportación directa en forma de grano. Según las estadísticas oficiales, el volumen exportado en el año 2014 en forma de torta, aceite y harina de soya fue cercano a dos millones de toneladas, mientras que la exportación directa en forma de grano alcanzó solo 183.657 toneladas (UDAPRO 2015). Estas cifras corroboran los testimonios de los empresarios entrevistados quienes afirman que en la actualidad quien controla la molienda de grano termina en gran parte controlando la dinámica productiva sojera; un aspecto igualmente resaltado por otros investigadores de las dinámicas del agronegocio (p. ej. Suárez, Camburn y Crespo 2010, Valdemar 2016).

Los datos obtenidos del trabajo de campo sugieren que los capitales transnacionales han pasado a ejercer el control sobre la capacidad de molienda de la industria oleaginosa en Bolivia. De las aproximadamente 9.400 toneladas que se procesan por día, el 67 por ciento estaría en manos del capital transnacional. Este porcentaje refleja una clara concentración del procesamiento del grano por parte de estas compañías, aunque su control es aún más hegemónico en países como el Paraguay donde llega al 80 por ciento (Valdemar 2016). Como se observa en el gráfico 4, las tres principales empresas en cuanto a infraestructura de molienda son todas de capitales mayoritariamente foráneos. Así, tenemos a FINO, ADM-SAO y Gravetal controlando el 25, 21, y 21 por ciento respectivamente, de la capacidad de molienda instalada.

Como se ha señalado anteriormente, estas empresas también ejercen un dominio sobre las exportaciones de soya y sus derivados. En este sentido, pese a sus ventas en el mercado interno, queda claro que todas tienen sus mercados principales en el exterior del país. De hecho, la orientación hacia el comercio exterior de estas empresas es uno de los factores que explica el incremento de las exportaciones

**Gráfico 4.**  
**Participación de las principales empresas en la molienda de soya**

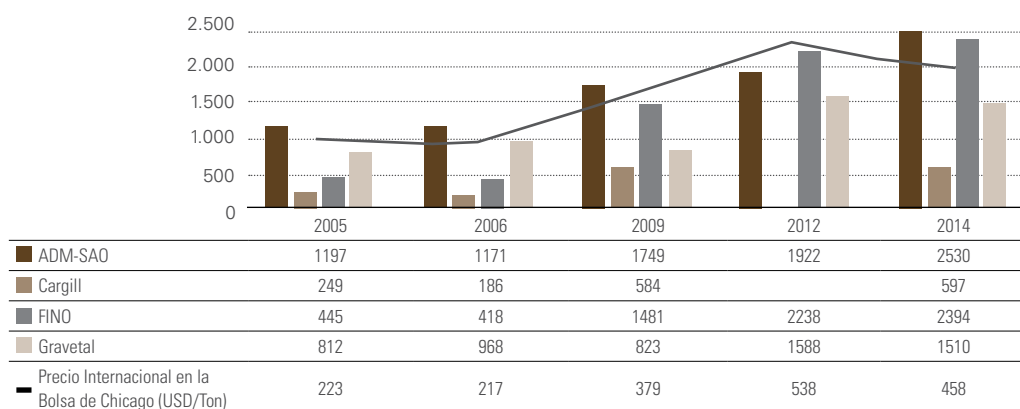


Fuente: elaboración propia en base a entrevistas e información secundaria.

de 580 mil toneladas en 1995 (previa incursión de estos capitales) a 2.17 millones de toneladas que se registraron en la gestión 2014 (UDAPRO 2015).

Este control sobre la capacidad de molienda junto con la predominancia en las exportaciones de los productos en base a soya, ha derivado en una efectiva captura del excedente productivo por parte de estas compañías. Según los rankings empresariales presentados por la revista Nueva Economía (ver gráfico 5), el total de ingresos reportados en el año 2014 por las cuatro empresas mencionadas supera los siete mil millones de bolivianos (aproximadamente mil millones de dólares), un notable incremento de más del 60 por ciento respecto a sus ingresos del año 2005. Pese a las fluctuaciones de los precios internacionales de la soya que afectan directamente las finanzas de estas empresas, el control efectivo del excedente productivo los ha llevado a una constante consolidación económica y un rol prominente en el empresariado del país. Valga notar, sin embargo, que si bien todas estas empresas constantemente se ubican en el top 20 del ranking del país en relación a los ingresos generados, su participación en cuanto a la contribución de impuestos es considerablemente menor (McKay 2015), lo que cuestiona su compromiso discursivo con el desarrollo de Bolivia.

**Gráfico 5.**  
**Ingresos anuales declarados (en millones de bolivianos) y tendencia del precio internacional de la soya (dólares americanos/tonelada)**



Fuente: elaboración propia en base a Nueva Economía 2007, 2009, 2010, 2013, 2015 y Banco Mundial 2016.

### 3.2 Principales estrategias de las empresas transnacionales

El creciente control que tienen estas empresas sobre la producción de soya en Santa Cruz así como su predominio en las exportaciones es el resultado de estrategias de operación específicas que han sido implementadas a través de los años. Estas estrategias no son exclusivas del agronegocio cruceño ya que son marcadamente similares en el resto de la región y pueden encontrarse además en otros rubros. Sin embargo, el estudio de las particularidades que han adquirido en Santa Cruz provee luces para entender el funcionamiento de estas empresas.



## Adquisiciones y sociedades

Una primera estrategia empleada es la de adquirir o asociarse a empresas previamente establecidas. De hecho, como se describió previamente, los capitales de ADM, Grupo Romero e Inversoja optaron por la compra de acciones de empresas bolivianas con importante recorrido en el clúster de la soya como son SAO, FINO y Gravetal. Además, en todos los casos la presencia mayoritaria del capital transnacional dentro del paquete accionario es una característica en común que les permite hacerse del control efectivo de las empresas. Como se remarcó, ADM, el Grupo Romero e Inversoja controlan respectivamente el 90, 74 y 99 por ciento de las acciones en las empresas adquiridas. De esta manera, lograron empezar sus operaciones en Santa Cruz no solo sobre una infraestructura existente sino además aprovechando toda la experiencia adquirida y los contactos establecidos por las empresas nacionales durante varios años.

Si bien en el caso de Cargill no se produjo la adquisición de una empresa en particular, su primera inversión la realizó en sociedad con la Central Aguirre Portuaria S.A (CAPSA), con la cual creó Aguirre Agro-Bolivia S.A. (AABSA) mediante un acuerdo *joint-venture* en 1996. Se estima que Cargill posee alrededor del 30 por ciento de las acciones de AABSA cuyo fin principal ha sido la adecuación y desarrollo de la infraestructura portuaria existente en el Canal Tamengo para la comercialización de granos oleaginosos (ver fotografía 1). El proyecto logró habilitar una nueva ruta de exportación de soya y sus derivados a través de la hidrovía Paraguay-Paraná que continúa vigente hasta la actualidad; no obstante, los tiempos de transporte hasta los puertos de Rosario en la Argentina continúan siendo un desincentivo para un mayor flujo comercial.

30

**Fotografía 1.**  
**Infraestructura desarrollada por Aguirre Agro-Bolivia S.A.**  
**en Puerto Aguirre**





Tal y como identificó María Benetti (2004) en su estudio sobre el agronegocio brasileño, la estrategia de priorizar adquisiciones y asociaciones permite a las empresas aprovechar las siguientes ventajas: i) contribuye a eliminar la competencia al fortalecer la presencia de la empresa adquirida; ii) permite construir escalas de producción compatibles con los nuevos estándares; iii) asegura la disponibilidad de materia prima y el funcionamiento de los canales de distribución previamente estructurados por la empresa adquirida; y iv) facilita una entrada rápida al mercado doméstico a menudo tomando ventaja del contexto económico vigente en el tiempo de la adquisición.

Habiendo consolidado su entrada, las empresas pasaron entonces a expandir sus operaciones mediante la estrategia de integración vertical.

### **Integración vertical**

De manera general, la 'integración vertical' consiste en incrementar el control y poder sobre los diferentes eslabones de la cadena de productiva. Convencionalmente, esta estrategia toma la forma de una compra pero alternativamente puede darse mediante alianzas estratégicas y/o alquileres. De lo que se trata en la práctica es que la empresa pueda actuar efectivamente en diferentes fases de la cadena productiva de manera coordinada. La 'verticalización' le permite a la empresa participar y monitorear todos los procesos de la dinámica productiva desde la provisión de insumos agrícolas, acopio, procesamiento, hasta la distribución y comercialización (Valdemar 2016). Como se señaló en el punto anterior, la mayoría de las empresas transnacionales en Santa Cruz optaron por la adquisición de empresas bolivianas bien desarrolladas que incluían en su mayoría una integración vertical significativa, por lo que los capitales transnacionales se dedicaron a expandir y fortalecer estas estructuras.

Un primer eslabón de la cadena productiva que ha sido desarrollado por los capitales transnacionales ha sido la infraestructura de acopio desde mediados de los años noventa y como respuesta a la expansión geográfica de la producción hacia el Este de la ciudad de Santa Cruz. Una primera estimación realizada en base a múltiples fuentes sugiere que la capacidad conjunta de almacenamiento de granos entre las cuatro empresas supera el millón de toneladas. La participación sobre el total muestra una relativa equidad: FINO lidera con el 31 por ciento seguida por ADM-SAO, Gravel y Cargill con el 26, 23 y 20 por ciento, respectivamente (ver cuadro 2).

La capacidad instalada actual es fruto de inversiones específicas realizadas por los capitales foráneos, principalmente en los silos localizados en la denominada 'zona este de expansión'. Un caso emblemático fue el del Grupo Romero que tras adquirir FINO se propuso fortalecer el eslabón de acopio como parte de su estrategia para aumentar control sobre el negocio sojero en Santa Cruz. Durante los años noventa la anterior administración de FINO había establecido un pequeño centro de acopio en la localidad de Pailón con una capacidad aproximada de 400 toneladas (CEPAL 1999). La apuesta del grupo inversor fue realizar un salto cualitativo y cuantitativo en su infraestructura en

el Este de Santa Cruz por lo que se propuso construir dos nuevos silos en Pailón, cada uno con una capacidad de 50.000 toneladas. La inversión se realizó entre los años 2008 y 2009 y rondó los 12 millones de dólares; ya para principios de 2010 había ampliado su capacidad de almacenamiento propio en 100.000 toneladas (Credibolsa 2012).

De manera similar, tras adquirir la mayoría del paquete accionario de Gravetal, la administración de Inversoja ha presentado un plan de inversiones que le permite incrementar su participación en la captación de grano y atenuar la dependencia de silos propiedad de terceros. El plan incluye la construcción de silos en la zona Norte y Pailón con una capacidad combinada de 75.000 toneladas en los próximos años (AESAs 2015). Por su parte, ADM-SAO y Cargill también realizaron inversiones para fortalecer su capacidad de acopio. En el primer caso las mejoras fueron realizadas a la tecnología existente en la ya extensa red de centros de acopio que SAO había logrado establecer previa la llegada de ADM. En el segundo caso, destaca la construcción de silos de última tecnología en la localidad de Tres Cruces con una capacidad de 25.000 toneladas, aunque estratégicamente Cargill ha optado por priorizar el arrendamiento de silos bajo contratos estrictos (ver fotografía 2).

Un segundo eslabón de la cadena productiva que las empresas han priorizado dentro de la estrategia de 'integración vertical' es la gestión de puertos de exportación de grano mediante la hidrovía Paraguay-Paraná. La infraestructura instalada se encuentra en la localidad de Puerto Quijarro en el extremo sur-este del país en la frontera con el Brasil. Mediante el denominado Canal Tamengo, barcos remolcadores empujan barcasas de entre 1.500 y 2.000 toneladas de capacidad hasta el Río Paraguay y después hasta puertos en la Argentina en viajes que

## Cuadro 2. Capacidad estática de almacenamiento de grano de las empresas transnacionales

ADM-SAO	
Silos propios	Capacidad (Ton)
Okinawa I	2.400
Montero	800
Santa Cruz de la Sierra	111.000
Cuatro Cañadas	1.000
Pozo del Tigre	20.000
San José de Chiquitos	4.000
Tres Cruces	24.500
Pailón	73.500
Brecha 3	2.000
km. 84	25.000
<b>Total ADM-SAO</b>	<b>264.200</b>
CARGILL	
Silos propios	Capacidad (Ton)
Tres Cruces	25.000
Silos alquilados	Capacidad (Ton)
PROLEGA Santa Cruz de la Sierra	65.000
Otros	110.000
<b>Total CARGILL</b>	<b>200.000</b>
FINO	
Silos propios	Capacidad (Ton)
Warnes	210.000
Brecha 5	4.000
Pailón	100.000
<b>Total FINO</b>	<b>314.000</b>
GRAVETAL	
Silos propios	Capacidad (Ton)
Pailón	35.000
Tres Cruces	60.000
San José de Chiquitos	1.600
Silos alquilados	Capacidad (Ton)
Tres Cruces	45.000
Granorte	70.000
Río Grande Nevada	17.000
<b>Total Gravetal</b>	<b>228.600</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.006.800</b>

Fuente: elaboración propia en base a CEPAL 1999, Credibolsa 2012, PCR 2017, AESA 2015, PCR 2017b, e información secundaria.

duran en promedio 15 días<sup>14</sup> y que cuestan alrededor de seis dólares por tonelada (ver fotografía 3). Dada la condición de mediterraneidad boliviana, esta opción para la exportación ha despertado el interés del agronegocio sojero desde sus inicios.

**Fotografía 2.**  
**Silos de las empresas transnacionales en Santa Cruz**



**Fotografía 3.**  
**Barcazas para la exportación de soya en Puerto Aguirre**



<sup>14</sup> Las barcazas son administradas de manera oligopólica por dos empresas, una paraguaya (Panchitas) y otra de origen Argentino (UABL).

Gravetal fue la primera empresa sojera que realizó grandes inversiones para el desarrollo de puertos graneleros en Puerto Quijarro. Para viabilizar el transporte de granos, la administración colombiana de la empresa decidió construir un ramal ferroviario propio en 1994. El ramal que tiene una longitud de 3.2 km de longitud se desprende de la línea troncal Santa Cruz-Puerto Suarez y alcanza las orillas del arroyo Concepción, lugar donde en 1995 la empresa construyó su primer puerto granelero 'Tamengo I'. Debido a la demanda de servicios portuarios, la empresa decidió la construcción de un segundo puerto, 'Tamengo II', en la gestión 2000 con lo que la capacidad de carga instalada llegó a 400 toneladas/hora tanto de harina como de aceite de soya (PCR 2017). Dada la magnitud de la infraestructura portuaria instalada, Gravetal decidió en el año 2003 ampliar su objeto social hacia el desarrollo de actividades de operación y gestión de puertos, lo que le permitió generar importantes ingresos por la venta de servicios. En la actualidad Gravetal ha mejorado su infraestructura portuaria y la ha provisto de gas natural como principal fuente de energía.

Con la creación de Aguirre Agro-Bolivia S.A. (AABSA) en 1996, Cargill se convirtió en la segunda empresa sojera en incursionar en este eslabón de la dinámica productiva. La administración del puerto granelero al Este de Santa Cruz, fue una decisión tomada por la dirección global de la empresa con la expectativa de que a futuro crearía una ventaja comparativa importante en comparación al resto de las empresas. De hecho, el control de puertos para la exportación de granos ha sido una estrategia común de Cargill en los países donde opera. Por ejemplo, la empresa posee una gran infraestructura de almacenamiento y carga en puertos como el de Quebracho, en Rosario, Argentina. Gravetal y Cargill son las empresas que monopolizan la gestión de puertos graneleros en Puerto Quijarro, no obstante, otras empresas como Nutrioil han presentado planes para el establecimiento de puertos propios en los siguientes años.

En relación a la producción agrícola primaria, las empresas declaran no poseer ni alquilar una cantidad de tierras que sea significativa. Contrariamente a lo que sucede en otros países de la región, las empresas estudiadas habrían descartado formalmente su participación en el eslabón primario del proceso productivo. A juzgar por los testimonios, parece existir un acuerdo implícito entre las empresas de derivar los riesgos climáticos y de mercado a los productores, o como afirmó uno de los ejecutivos entrevistados: "las condiciones para la producción en Santa Cruz no son de las más favorables... cuando el clima no acompaña es fácil tener pérdidas... nosotros creemos que es mejor dejarles a los productores hacer su trabajo, aunque sería bueno que cuando los precios bajan no busquen compensar con nosotros".

La principal ventaja de controlar varios eslabones del proceso productivo –es decir, de la 'verticalización'– es que permite generar mayores márgenes de ganancia gracias a las economías de escala que se forman por la complementariedad de actividades que se genera a través de la cadena productiva. Otras ventajas incluyen menores riesgos y costos de transacción derivados del control que se ejerce sobre las fases productivas y el intercambio ágil de información para la toma de decisiones.

## Alianzas en competencia

Con el fin de consolidar su poder y hegemonía en el mercado, estas compañías han complementado sus esfuerzos de 'integración vertical' con una serie de alianzas tanto entre ellas mismas como con sus pares bolivianas. El carácter sostenido de estas alianzas denota otra estrategia importante que estas compañías han empleado para consolidar sus posiciones. Se trata de alianzas de beneficio mutuo y/o del sector pero que sin embargo no reducen la competencia continua entre las mismas empresas; lo que el sociólogo Neil Fligstein (1996) denomina 'formas de competición no competitivas'. Estos acuerdos difieren en alcance y magnitud pero representan ejemplos de que a pesar de disputar el mismo mercado, las empresas realizan emprendimientos conjuntos debido a que de manera general contribuyen a incrementar el poder de la formación oligopólica frente a empresas menores y los productores agrícolas, principalmente para con los pequeños productores campesinos (Valdemar 2016).

Un ejemplo emblemático de las alianzas que entablan las empresas transnacionales en Santa Cruz, es la existente entre ADM-SAO y Cargill. Tal y como explicó uno de los ejecutivos entrevistados, se trata de un acuerdo que maximiza las fortalezas de ambas empresas en este contexto productivo. Cargill, que dispone de infraestructura portuaria en Bolivia y Argentina, asegura la exportación de productos a costos más competitivos mientras que ADM-SAO garantiza la generación de los volúmenes de productos requeridos dada su superior capacidad instalada para el acopio y procesamiento del grano. La alianza existente hace más de 10 años se ha traducido en un flujo continuo de productos de ADM-SAO por los puertos de Cargill tanto en Puerto Quijarro, como en Quebracho, ubicado en Rosario, Argentina. Si bien Cargill cobra por los servicios portuarios, la alianza incluye una tarifa preferencial que ADM-SAO compensa con la prioridad de venta a Cargill, misma que en ocasiones ha podido saldar cupos de exportación debido al suministro garantizado de grano.

Paralelamente, las empresas transnacionales han buscado alianzas con algunos pares bolivianos que se encuentran en una sólida posición en algún eslabón de la cadena productiva. El establecimiento de Aguirre Agro-Bolivia S.A. (AABSA) como *joint-venture* entre Cargill y CAPSA no es un caso aislado. En base a las entrevistas realizadas se puede concluir que existe otra alianza importante entre ADM-SAO y la empresa boliviana GRANOS. Lo que empezó como una buena relación en la que ADM-SAO le compraba granos a su par boliviana, se ha traducido en una alianza de confianza que en la actualidad se traduce en embarcaciones de exportación conjuntas y en los últimos años incluso han empezado a cooperar en la elaboración de aceite crudo compartiendo inversiones y *know-how* (saber cómo).

De manera similar, Cargill posee una alianza estratégica con la empresa PROLEGA S.A., cuyo Gerente General trabajó previamente en la transnacional estadounidense por 13 años. En sus inicios, el acuerdo incluía el suministro de grano y compra de producción por parte de Cargill, mientras PROLEGA realizaba la molienda de aproximadamente



28.000 toneladas de soya, principalmente en forma de harina integral. La alianza se fue consolidando más allá de los servicios de maquila, pues en la actualidad Cargill no solo le compra a su socio el 50 y 60 por ciento del total de su producción de harina y aceite de soya, respectivamente, sino que además le provee una tarifa mínima en la logística de toda su producción. Cargill también ha puesto a disposición de PROLEGA su asesoramiento técnico especializado desde la Argentina para la construcción de una nueva planta de procesamiento (PCR 2017b).

Las alianzas que se han tejido entre las principales empresas foráneas y bolivianas han permitido encarar acciones coordinadas en beneficio del sector en su conjunto. Varios de los entrevistados han señalado que si bien existe competencia entre las empresas, al mismo tiempo se tienen “excelentes relaciones para defender los intereses de la industria.” Las relaciones cercanas y el intercambio continuo de información han permitido que las empresas puedan actuar en bloque para resguardar sus intereses ante el Estado y las fluctuaciones de los precios internacionales. Aunque el tema político es considerado muy sensible y tiende a ser evadido por los ejecutivos, la mayoría de los testimonios destacaron la respuesta conjunta ante el decreto de restricción de exportaciones promulgado en el año 2008 así como las continuas reuniones que se establecen con el gobierno central para promover su agenda sectorial.

## Destino de la producción

Una cuarta estrategia empleada por estas empresas es el manejo discrecional del destino de la producción entre el mercado doméstico y el internacional. La opción de comercializar sus productos tanto dentro como fuera del país termina siendo conveniente para estas empresas en el sentido que les permite expandir su rango de maniobra así como tomar decisiones según el contexto económico específico (Valdemar 2016). Esta ventaja es aún mayor para las grandes transnacionales del agronegocio global, el denominado grupo ABCD, que dispone de información privilegiada de mercado y la volatilidad de precios (Murphy, Burch y Clapp 2012).

Como sucede en otros contextos, los mercados externos son el objetivo principal de las empresas del agronegocio. De hecho, gran parte de su lobby ante los Estados está orientado a facilitar las condiciones de exportación y liberalizar el mercado de alimentos. Sin embargo, a diferencia de otros países, en Bolivia existe legislación que condiciona las exportaciones a un previo abastecimiento del mercado interno; una política estatal regulada por decretos supremos y monitoreada por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. Como se mencionó anteriormente, esta política ha provocado el repudio por parte de las empresas que operan en Santa Cruz debido a que atentaría contra sus ganancias. Al respecto, uno de los ejecutivos entrevistados argumentó que en la práctica la brecha entre el precio doméstico y el internacional bordea los 100 dólares por tonelada. Este monto es considerado un ‘subsidio encubierto’ a los sectores pecuario y avícola que termina siendo pagado por las empresas del agronegocio oleaginoso.

No obstante, la disminución del precio internacional de la soya en los últimos años ha llevado a que las empresas empiecen a considerar con mejores ojos el mercado doméstico. Aunque es un caso atípico, entre el periodo 2013-2014 los precios pagados en el interior del país representaban una mejor opción de negocio. Esto llevó al presidente de Gravetal, Juan Valdivia, a hablar de un 'mercado invertido', destacando que la apuesta por el mercado boliviano había logrado no solo estabilizar las finanzas de la empresa en un contexto de desplome del precio internacional sino que incluso generó ganancias cercanas a los 10 millones de dólares (Paz C. 2015). Si bien la exportación continúa siendo la opción *default* (por defecto) de las empresas, el caso de Gravetal ilustra la importancia de disponer del mercado interno como opción ante contextos económicos particulares, aunque limitada dado el tamaño del mismo.

a dos millones de toneladas, mientras que la exportación directa en forma de grano alcanzó solo 183.657 toneladas (UDAPRO 2015). Estas cifras corroboran los testimonios de los empresarios entrevistados quienes afirman que en la actualidad quien controla la molienda de grano termina en gran parte controlando la dinámica productiva sojera; un aspecto igualmente resaltado por otros investigadores de las dinámicas del agronegocio (p. ej. Suárez, Camburn y Crespo 2010, Valdemar 2016).





# RELACIONES DESIGUALES ENTRE EMPRESAS Y CAMPESINOS





# 4

---

## Relaciones desiguales entre empresas y campesinos

La principal constatación respecto a las relaciones que entablan las empresas transnacionales con los productores campesinos locales es que éstas están basadas en una profunda desigualdad de poder. En base a las estrategias previamente descritas, las empresas del agronegocio no solo han logrado consolidar su control sobre la cadena de valor sino que además han sido capaces de someter a los productores agrícolas, particularmente a los de origen campesino. Por ejemplo, mediante la llamada 'integración vertical', las empresas reducen el rango de acción y elección de los pequeños productores porque resulta muy difícil para este sector trabajar al margen de las grandes empresas que operan de manera coordinada en diferentes eslabones del proceso productivo y en ocasiones encubierta por intermediarios. Además, a medida que la dependencia se consolida, los términos de esta 'agricultura por contrato' tienden a beneficiar a las empresas. Ante este panorama, sin embargo, los pequeños productores campesinos están respondiendo apelando a su capacidad organizativa. Estos son los temas que se desarrollan en la presente sección.

41

### 4.1 Pequeños productores campesinos en el agronegocio sojero boliviano

Como se describió en la primera sección, los procesos de colonización desde los años sesenta –tanto dirigidas desde el Estado como espontáneas– han consolidado una fuerte presencia campesina en los llanos orientales de Santa Cruz. Según el último Censo Agropecuario de 2013, hoy en día existen alrededor de 563 comunidades campesinas en las zonas de producción agroindustrial<sup>15</sup> (INE 2015). Aunque la introducción del agronegocio sojero ha traído consigo procesos de despojo que están amenazando al sector campesino (McKay y Colque 2015), estos aún no han derivado en un desplazamiento generalizado. En este sentido, se podría argumentar que el caso cruceño resulta atípico en el contexto sudamericano dado que en el resto de los países el agronegocio sojero parece haber consolidado una 'agricultura sin campesinos' (Rulli 2008). No obstante, queda aún pendiente el estudio detallado de esta hipótesis, cuya complejidad demanda esfuerzos sostenidos e interdisciplinarios.

<sup>15</sup> La estimación utiliza datos de las provincias Ñuflo de Chávez y Obispo Santistevan del departamento de Santa Cruz.

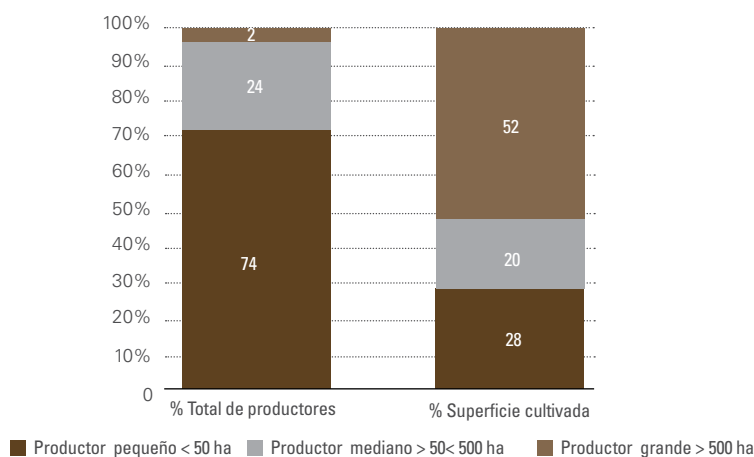
El trabajo de campo realizado parece corroborar otras lecturas del agronegocio que destacan su carácter esencialmente excluyente (Amanor 2009, McMichael 2009). Contrariamente a su promoción discursiva por parte del sector empresarial, este modelo de desarrollo no permite un acceso libre a la dinámica productiva debido a que una exitosa incursión está fuertemente condicionada a la disponibilidad tanto de tierra como de capital. En la zona de estudio, los campesinos que logran integrarse al modelo usualmente controlan más de 200 hectáreas, poseen un capital suficiente para invertir en promedio 500 dólares por hectárea, y suelen disponer de maquinaria agrícola propia (ver fotografía 4). Consecuentemente, no todos los campesinos de las comunidades logran integrarse; de hecho, se ha estimado que sólo el 10 por ciento de los hogares logran consolidarse como pequeños productores sojeros, aunque esta estimación debe tomarse con cautela (Castañón 2015).

**Fotografía 4.**  
**Pequeño productor campesino integrado al agronegocio sojero**



Sin embargo, esta minoría de campesinos 'acomodados' que logran insertarse en el agronegocio se encuentran en condiciones bastante desiguales en comparación a los medianos y grandes productores. Al comparar la superficie cultivada con el número de productores, es posible establecer los patrones generales de la concentración de tierras así como el peso de los distintos tamaños de productores. Según la Asociación de Productores de Oleaginosas y Trigo (Anapo 2010), de los 14.000 productores de soja registrados en Santa Cruz los grandes productores con propiedades por encima de las 500 hectáreas apenas representan el 2 por ciento del total y sin embargo estarían controlando cerca del 52 por ciento de la superficie sembrada de soja; mientras que los pequeños productores –en su gran mayoría familias campesinas– representan el 74 por ciento del total pero sólo controlan alrededor del 28 por ciento de la superficie cultivada de soja (ver gráfico 6).

**Gráfico 6.**  
**Relación porcentual de superficie cultivada de soya**  
**por tamaño de productor**



Fuente: elaboración propia en base a Anapo 2010.

Ciertamente la anterior comparación es aún un ejercicio muy general y depende de la calidad de los datos procesados por Anapo, sin embargo, es suficiente para develar un importante nivel de desigualdad en la tenencia de la tierra que termina condicionando a los pequeños productores campesinos. En adición, estos productores tienden a enfrentar términos comerciales desfavorables que les son impuestos por parte de las empresas que reproducen su condición de vulnerabilidad. En la actualidad, estos términos son establecidos mediante la llamada 'agricultura por contrato', una modalidad productiva que favorece la concentración de los beneficios en las empresas y al mismo tiempo permite la externalización de los costos hacia los campesinos.

## 4.2 Agricultura por contrato

La FAO define la 'agricultura por contrato' como un sistema de producción agrícola llevado a cabo a la medida de un contrato entre un comprador y un productor que establece tanto las condiciones de producción como de comercialización del producto (FAO 2012). Un concepto menos neutral y más cercano a la realidad es el formulado por Reynolds (2000) que plantea que la cualidad distintiva de la 'agricultura por contrato' es el hecho que pone tanto la fuerza laboral como la tierra de un hogar rural al servicio de la producción de un cultivo *commodity* que en última instancia es controlado por una empresa agroindustrial.

Si bien la agricultura por contrato es usualmente destacada por las empresas como un 'mercado seguro' para el pequeño productor campesino, a menudo se ignoran las relaciones sociales de producción que en la práctica se establecen. Aunque las características particulares de las relaciones sociales que se tejen varían según el contexto específico, en casos como el de la soya, éstas están usualmente marcadas por productores de *commodities* que terminan siendo subordinados al manejo de las empresas (Watts 1994), al punto que algunos investigadores los consideran una 'mano de obra asalariada disfrazada' (Clapp 1994).

Como sucede en otros contextos, en Santa Cruz la agricultura por contrato establecida entre empresas transnacionales y pequeños productores campesinos reproduce asimetrías de poder que en última instancia perjudican grandemente a los segundos. Un acuerdo típico entre estos actores implica básicamente un convenio en el que la empresa compra el grano de soya antes de ser producida –usualmente otorgando insumos agrícolas a manera de crédito–, mientras que el pequeño productor campesino se compromete a producir el cultivo oleaginoso en tierra de su propiedad y cumpliendo los estándares de calidad demandados por la empresa. En los intersticios de este convenio, sin embargo, yacen varias aristas, dinámicas y problemas que develan la verdadera naturaleza de esta modalidad de producción.

El acuerdo que la empresa establece con el productor campesino en la práctica es un acuerdo con toda la familia campesina pues ésta termina inmersa en el proceso productivo. Es decir, la agricultura por contrato no solo permite a la empresa acceder a la tierra de las familias campesinas sino también a su mano de obra. De esta manera, las empresas logran reducir sus costos de producción porque el trabajo de los hijos y esposas así como la autoprovisión de alimentos a nivel del hogar terminan subvencionando la actividad. Si bien las labores culturales se encuentran por lo general mecanizadas, a menudo los jóvenes y las mujeres realizan actividades complementarias, principalmente en tiempos de cosecha (fotografía 5).

### **Fotografía 5. Trabajo familiar conjunto en las labores de cosecha**

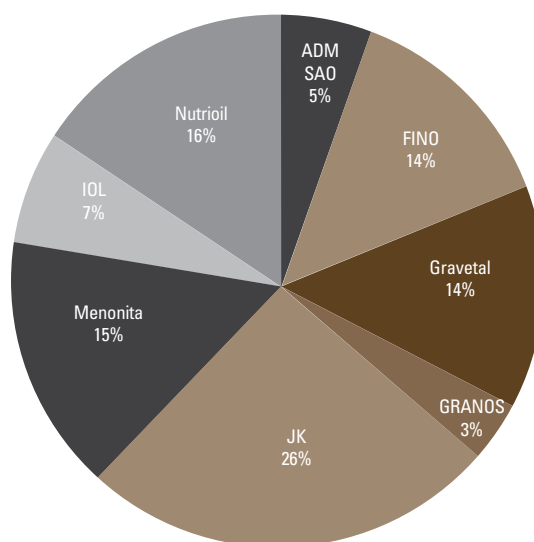


Una primera constatación en campo es que los pequeños productores campesinos en su mayoría entablan contratos informales. De los productores encuestados, solo el 21 por ciento había suscrito acuerdos formales para la venta de granos y el resto declaró tener contratos “de palabra”. La informalidad en los contratos marca desde un inicio una posición ventajosa



para las empresas pues efectivamente elimina la posibilidad de reclamos ante incumplimientos, principalmente en torno al precio de venta. De hecho, es común que las empresas renegocien los precios una vez que el grano se encuentra en los silos, incumpliendo a menudo los precios que fueron propuestos al inicio de la campaña agrícola. Si bien la renegociación se justifica en base a la volatilidad del precio internacional, un factor importante que condiciona al pequeño productor campesino es la falta de un contrato firmado y el costo de retirar la carga de los silos en caso de no llegar a un acuerdo, esto último es algo muy difícil de que ocurra debido a la burocracia establecida para disuadir al productor.

**Gráfico 7.**  
**Empresas para las que los pequeños productores campesinos encuestados trabajaron en la campaña de soya 2015/2016**



Fuente: elaboración propia en base información primaria recolectada en campo.

Un segundo elemento que se desprende de la muestra realizada es que los pequeños productores campesinos suelen trabajar con varias empresas, y un 38 por ciento entrega su grano a más de una empresa en la misma campaña agrícola. Como se puede apreciar en el gráfico 7, la mayoría de los entrevistados declararon que en la última cosecha de verano entregaron su grano a la empresa JK. Esta empresa de origen chino es la que cerró negociaciones en los últimos años con la organización productiva campesina local, lo cual explica su preponderancia. La conformación de organizaciones productivas ha sido una importante estrategia de contrapeso de los pequeños productores campesinos como se verá más adelante. Por otro lado, el 15 por ciento de los productores trabaja a través de colonias menonitas como intermediarias por lo que desconocen el destino final de su producción. Al respecto se ha mencionado que las colonias menonitas existentes en el área estudiada trabajan históricamente con ADM-SAO, pues esta era la empresa dominante a principios de los años noventa cuando los menonitas ya estaban desarrollando conocimientos propios para el cultivo de la soya. Además, el 33 por ciento de los encuestados estaría trabajando con las empresas transnacionales Gravetal, FINO y ADM-SAO, mientras que la presencia de empresas bolivianas es igualmente importante, particularmente Nutrioil e IOL.

Al ser preguntados sobre las razones para elegir a una empresa sobre otra, las respuestas fueron variadas. Pese a que se reconoció que las condiciones ofrecidas son muy similares, los productores destacaron dos principales elementos: la confianza y la rapidez de pago. La confianza del pequeño productor en una empresa en particular casi en todos los casos está construida en contraste a las malas experiencias con otras empresas. Los incumplimientos de acuerdos en cuanto al precio, excesivos descuentos por cuestiones de calidad del grano así como la subida de intereses por mora han sido las principales razones para las que los campesinos rompieron relaciones con otras empresas. La 'confianza' depositada sin embargo, parece ser voluble ante la posibilidad de incumplimientos, de hecho, varios productores han cambiado de empresas en no pocas oportunidades durante los últimos años. El segundo criterio de 'rapidez en el pago' resulta crucial para el pequeño productor campesino, pues a diferencia de los medianos y grandes productores, necesita con urgencia capital para la siguiente campaña agrícola. Por tanto, el retraso en el pago condiciona el destino de la siguiente cosecha debido a la importancia de realizar las labores agrícolas "a su tiempo", es decir de que el ciclo vegetativo del cultivo aproveche de buena manera las condiciones climatológicas.

Como se señaló previamente, para emprender una campaña agrícola de soya los productores campesinos requieren importantes cantidades de dinero. Actualmente, el capital necesario para la implementación del modelo productivo va desde 400 a 600 dólares por hectárea dependiendo de la zona geográfica y las circunstancias particulares del productor. De este monto, cerca del 60 por ciento es invertido en insumos agrícolas, tal y como se detalla en la estructura de costos presentada en el cuadro 3. Consecuentemente, la gran mayoría de los entrevistados adquieren sus insumos agrícolas a crédito de las empresas especializadas en ello (Aigroup, Agroterra, Open Agro y Agroinco).

Forzadas por la competencia, hace unos años estas empresas proveedoras de insumos empezaron a ofrecer sus productos sin intereses formales, aunque algunos productores notaron que los intereses estaban incluidos en el precio de venta. Actualmente estas empresas cobran un interés por mora de 9,5 por ciento anual en promedio. Como la utilidad del negocio sojero es susceptible a la volatilidad internacional de precios y a la sequía, no es extraño que el productor campesino tenga por bastante tiempo deudas por los insumos y termine pagando los intereses. En estos casos, el 90 por ciento de los entrevistados declaró que opta por reprogramar su deuda para la próxima campaña, y solo el 10 por ciento decide pagarla con recursos recaudados mediante el trabajo asalariado o venta de ganado. De este modo, los insumos a crédito terminan "amarrando" a los campesinos a una misma empresa por varias campañas, al tiempo que se constituyen además en un mecanismo indirecto para extraerles el excedente productivo que generan.

Por otro lado, los pequeños productores campesinos han denunciado un trato discriminatorio por parte de las empresas proveedoras de semillas. Son varias las quejas sobre la calidad de la semilla que se les entrega pues se argumenta que se les cobra por una de gran pureza



**Cuadro 3.**  
**Estructura de costos operativos y de producción por zona productiva**

Propiedad a 100 Km. de distancia	Zona expansión	Zona integrada
Descripción	USD/Ha	USD/Ha
A - Operaciones	117,70	141,70
<b>A.1 Preparación del suelo</b>	<b>6,00</b>	<b>8,00</b>
1ra aplicación de desecante (antes de la siembra) + 1ra aplicación de insecticida	6,00	8,00
<b>A.2 Siembra</b>	<b>20,70</b>	<b>22,70</b>
Siembra	20,00	22,00
Preparación de semilla (mano de obra)	0,70	0,70
<b>A.3 Tratos culturales</b>	<b>36,00</b>	<b>56,00</b>
1ra aplicación de herbicidas post emergentes + 2da aplicación de insecticida	6,00	8,00
3ra aplicación de insecticida + 1ra aplicación de fungicida	6,00	8,00
4ta aplicación de insecticida	6,00	8,00
2da aplicación de fungicidas + aplicación de fertilizante foliar	6,00	8,00
3ra aplicación de fungicidas	6,00	8,00
4ta aplicación de fungicidas + 5ta aplicación de insecticida	0,00	8,00
1 aplicación de desecante (para cosechar)	6,00	8,00
<b>A.4 Cosecha</b>	<b>55,00</b>	<b>55,00</b>
Cosechadora	55,00	55,00
B - INSUMOS	253,46	399,16
<b>B.1 Semillas / Mat. Siembra</b>	<b>76,76</b>	<b>86,36</b>
Semillas	64,00	72,00
Tratamiento de semilla (fungicida+inoculante+ insecticida)	12,76	14,36
<b>B.2 Defensivos agrícolas</b>	<b>176,70</b>	<b>312,80</b>
Desecación	16,70	22,00
Herbicidas post emergentes	7,50	11,20
Insecticidas	64,00	81,60
Fungicidas	66,50	94,00
Desecante a cosecha	9,00	9,00
Fertilizantes foliares	13,00	13,00
Fertilizantes granulados	0,00	82,00
C- DESPUES DE LA COSECHA	35,00	35,00
Transporte a silos (14 USD/Ton; rendimiento 2,5 Ton/ha)	35,00	35,00
<b>Costo total (USD/ha)</b>	<b>406,16</b>	<b>575,86</b>

Fuente: CAO 2014.

pero en la práctica reciben una de menor calidad, y que en tales casos los costos deben ser asumidos por ellos mismos pues no han podido exigir reposiciones. Los siguientes comentarios ilustran esta problemática:

“cuando nos llega semilla mala, mezclada, es un gran problema, en cambio a los empresarios basta que una bolsa le llegue mala y se la cambian toda la semilla” (entrevista a pequeño productor sojero).

“yo me he quejado porque tenía la soya mezclada con maíz, no creció... 20 días y la soya no crecía... he hecho investigar con el CIAT<sup>16</sup> ¿el resultado? que era mala la semilla... ¿qué me dijo la empresa? Nosotros no tenemos la culpa y se acabó... imagínese decirle eso a una persona que siembra 50 hectáreas, que no tiene recurso, es complicado” (entrevista a pequeño productor sojero).

Probablemente, el mecanismo más controversial que utilizan las empresas de la industria oleaginosa para retener parte del excedente generado por los campesinos son los descuentos por calidad del grano cosechado. Aprovechando su control sobre la infraestructura de acopio, las empresas establecen de manera unilateral los criterios de calidad del grano y los instrumentos de medición. Entre los principales criterios están la humedad, impurezas, grano partido, dañado, quemado o atacado por enfermedad, etc. (ver fotografía 6). De la muestra de productores encuestados, la totalidad enfrenta descuentos cada campaña que en promedio superan el 6 por ciento de la carga entregada, es decir alrededor de 1.2 toneladas por camión. Esta cantidad no solo es significativa para la mayoría de los pequeños productores que tienen rangos de ganancia estrechos, sino que además sumando los volúmenes de grano provenientes de los campesinos representan decenas de miles de toneladas.

Entre los pequeños productores existen sospechas acerca de las tasas de descuentos que enfrentan. Cerca del 30 por ciento de los encuestados señaló que estos descuentos suelen ser menores para los medianos y grandes productores, quienes guardarían lazos sociales estrechos con los mandos de las empresas del clúster sojero. La desconfianza en los instrumentos de medición también es generalizada. Uno de los campesinos entrevistados contó que si el tiempo lo permite, varios productores prefieren pesar previamente la carga en instalaciones de su confianza antes de llevar su grano a los centros de acopio, para de esta manera tener información más precisa para realizar reclamos sobre posibles mediciones desfavorables.

De manera similar, el establecimiento del precio sobre la producción es una arena de conflicto permanente entre las empresas del agronegocio y los pequeños productores campesinos. Hasta principios de los años 2000, los precios que las empresas pagaban a los campesinos se fijaban de manera arbitraria y en consenso entre ellas mismas. Los precios acordados al interior del bloque oligopólico eran después publicados en las pizarras a la entrada de los centros de acopio, por lo que se los conocían comúnmente como “precio pizarra.” Los testimonios de pequeños productores afirman que el precio que recibían por la tonelada de soya en 1994 rondaba 120 dólares, mientras que el precio internacional promedio para el mismo año era de

16 Centro de Investigación Agrícola Tropical.

230 dólares (Banco Mundial 2016). Descontando los 30 dólares por tonelada de costos logísticos de transporte de la época –que en ese entonces se realizaba casi exclusivamente por la carretera Santa Cruz-Arica– quedaban 200 dólares/tonelada, por tanto se puede concluir que las empresas lograban apropiarse de alrededor de 80 dólares por tonelada producida por los campesinos. En otras palabras, se pagaba muy por debajo del precio internacional.

### Fotografía 6.

#### Boleta de descuentos sobre la carga entregada en el centro de acopio

Granorte (MONTERO) <b>BALANZA</b>		<b>GUIA RECEPCION GRANOS</b>		N°: (GIC)	
		<b>COMPRA</b>		Fecha: 24/04/2007	
		<b>SOYA ESTE - VARIEDAD 1</b>		VALIDO	
Planta: GRANORTE	Propietario: ACIPACC	VERIFICADO 2005-2007			
Proveedor	CI: 401601 SC	Zona: Proveedor A			
Propiedad:		Lote:			
Placa: 8544F	Chofer: HENRY CAMACHO	Brevet:			
Peso Bruto: 22,050 Kgs.	1 Humedad: 14.40 %	Mro. Analisis: 88708			
Peso Tara: 8,010 Kgs.	2 Impurezas: 3.50 %	Ticket: 5458			
Peso Neto: 15,880 Kgs.	3 Partido: 11.00 %	Hora E: 24/04/2007 01:25			
Peso Líquido: 15,213 Kgs.	4 Defecto: 1.60 %	Hora D: 24/04/2007 01:48			
Total Grano: 15,213 Kgs.	5 Quemado: 0.00 %	Hora S: 24/04/2007 01:43			
Grado: 95.80 %	6 Bolor: 0.00 %	SIT/G: 0 1 4 1 0			
	10 Abonado y Enfer: 0.00 %				
	12 Mermas: 0.30 %				
	Razon Ballesteros Sixta				
Prescrita / Obs: <span style="float: right;">COMPLETO</span>					
24/04/2007 01:25:24 - 24/04/2007 01:43:06					
elaborado por	Por: <i>[Firma]</i>	realizado por	proveedor	chofer	
	David Albornoz				
	CI: 4014516 SC				

No obstante, en los últimos años, la información sobre los precios internacionales –tanto en la Bolsa de Chicago como en la de Rosario que determinan los precios en Santa Cruz– se ha generalizado. Los pequeños productores campesinos tienen acceso a las cotizaciones internacionales a través de boletines especializados, la prensa cruceña, y el internet; en este último medio, los teléfonos móviles han jugado un rol importante. La mayor democratización de la información ha resultado útil para disputar los precios de venta con las empresas, sin embargo en un principio no fue suficiente para lograr un cambio en los términos de los acuerdos dada la fuerza del bloque oligopólico, mismo que según Canelas (2012) continuaría actuando como un “cartel” mediante el intercambio continuo de información y los consensos en torno a los precios.

Se ha argumentado que el punto de inflexión en relación al establecimiento de los precios se dio con la aparición de la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos (EMAPA) establecida mediante Decreto Supremo N° 29710 de septiembre de 2008. De hecho, existe un consenso generalizado entre los productores campesinos sobre la importancia de esta empresa estatal en la subida de los precios que beneficia a la producción campesina. A través de una intervención del mercado que incluyó la venta directa a los campesinos a mejores

precios, la empresa estatal logró que el bloque oligopólico de empresas incrementa los suyos en el marco de la competencia; o dicho en palabras de un pequeño productor campesino: “EMAPA ayudó bastante. Cuando subieron el 20 por ciento [el precio al grano] FINO tuvo que subir de lo que pagaban migajas”. Esta perspectiva local es corroborada en parte por Molina (2016) en una reciente evaluación sobre EMAPA.

Pese a los avances en este sentido, persiste la desconfianza en el sector campesino sobre la cantidad que actualmente se les paga por tonelada. Si bien en la actualidad todos los productores tienen la posibilidad de calcular el precio referencial de la soya en Santa Cruz –precio que se obtiene restando 100 dólares al precio establecido en la Bolsa de Rosario–, el 43 por ciento de los pequeños productores encuestados afirman que el precio que reciben continúa siendo menor en relación al que reciben los empresarios medianos y grandes.

Finalmente, estas empresas parecen estar utilizando estratégicamente la concentración oligopólica para resguardar sus rangos de ganancia y transferir las pérdidas a los productores agrícolas. Al respecto, testimonios recogidos dan cuenta que para garantizar la apropiación de ganancias en momentos de alza en los precios internacionales existe un manejo discrecional de los costos logísticos. Los productores agrícolas campesinos denunciaron incrementos ficticios en estos costos ante la subida de los precios internacionales de la soya. Utilizando las palabras de un pequeño productor campesino:

“Ahora FINO, [ADM] SAO, Gravetal y Nutrioil ya no hablan de ir con el precio internacional de Chicago, porque si hablaran ahora 357 está en Chicago... [El trato] primero era descontar [del costo logístico] 100 dólares por tonelada cuando les convenía; cuando un momento llegó alto el precio internacional, subieron a 150 dólares [el costo logístico] y era injusto... Ahora por qué no hablan de 100 dólares [de costo logístico] les decía, y se miran entre ellos sin responder”

Por otro lado, en circunstancias de precios desfavorables, las empresas también estarían actuando en bloque y aprovechando su control sobre la infraestructura de acopio para así transferir las pérdidas a los productores campesinos. Es decir, cuando el precio de la soya baja considerablemente, las empresas optan por cerrar sus silos argumentando que se encontrarían llenos; los productores campesinos aseguran que este no es el caso sino más bien que la empresa no quiere comprar grano al precio alto previamente establecido por que se reduciría sustancialmente su rango de ganancia. Este accionar de las empresas ha obligado, en más de una ocasión, a que un número importante de pequeños productores campesinos tengan que rematar su producción al mejor postor o en el mercado negro a precios muy bajos que a menudo no cubren los costos de producción. Se ha sugerido incluso que la soya del mercado negro de igual manera termina en los silos de las empresas, aunque no se ha podido corroborar aquello.

### 4.3 Organizaciones productivas campesinas

Ante las presiones establecidas por la ‘agricultura por contrato’, los pequeños productores campesinos en Santa Cruz han respondido con la organización. A partir del año 2006 comienzan a emerger una serie de organizaciones productivas de carácter local con el fin de

“negociar con las empresas en grupo” y así mitigar el trato discriminatorio, tal y como afirma Isidoro Barrientos (2015), socio fundador de la Asociación Comunitaria Integral de Productores Agropecuarios de Cuatro Cañadas (ACIPACC). Junto a esta organización surgieron más de una decena en varias localidades del departamento de Santa Cruz, que posteriormente se fueron aglutinando en un ente matriz departamental creado en 2009 bajo el nombre de Cámara Agropecuaria de Pequeños Productores del Oriente (CAPPO).

En la actualidad, CAPPO afirma representar a más de 10.000 familias campesinas productoras en todo el departamento, con una clara predominancia de las zonas de producción sojera como son San Julián, Cuatro Cañadas y San Pedro, aunque la organización también se extiende a zonas productoras de otros cultivos (ver cuadro 4). Como se constató en campo, las familias que componen CAPPO se encuentran en circunstancias socio-económicas variadas, por lo que no parece apropiado hablar de un grupo homogéneo de campesinos ‘acomodados’. Igualmente sería engañoso extrapolar la estimación previamente presentada sobre el 10 por ciento de hogares ‘acomodados’ al total de afiliados a CAPPO por las limitaciones explicadas en cuanto a su representatividad. Por tanto, los datos presentados por CAPPO deben ser tomados con cautela, pero aun así muestran la construcción de una organización campesina con importante presencia en la región.

#### **Cuadro 4.**

#### **Organizaciones de pequeños productores campesinos afiliadas a la CAPPO**

Organización	N° Familias
Central de Comunidades de Productores Agropecuarios Integral del Norte (CAUPAIN) - San Pedro	300
Asociación de Productores Campesinos Chañe Independencia (APROCH) - Fernandez Alonso	100
Asociación de Productores Agropecuarios del Norte Santa Rosa del Sara	350
Asociación de Productores Agropecuarios YOTAU - Guarayos	91
Asociaciones Productivas de la Central Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Santa María - Guarayos	80
Asociaciones Productivas del Municipio El Puente	450
Asociación de Productores Agropecuarios Km.35 Faja Norte - Yapacaní	400
Asociaciones Productoras de la Federación de Comunidades Interculturales de Yapacani	2.300
Asociación Integral de Productores Agropecuarios San Julián (ACIPA-SJ) - Federación de Comunidades Interculturales San Julián	1.500
Asociación de Productores Agropecuarios Toborochi - Federación Berlín Sur San Julián	50
Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios del Oriente (APPAO) - Federación Sur Villa - Paraíso San Julián	2.500
Asociación Comunitaria Integral de Productores Agropecuarios Cuatro Cañadas (ACIPACC) – Federación Comunidades Interculturales de Cuatro Cañadas	1.500
Asociaciones de la Provincia Cordillera	500
<b>Total familias</b>	<b>10.121</b>

Fuente: elaboración propia en base a CAPPO 2015.

Se ha argumentado que la creación de CAPPO respondió a la necesidad de contar con un ente que represente genuinamente los intereses de los pequeños productores campesinos tanto ante la industria como el Estado. Se trataría además de una maniobra de contrapeso para con los gremios empresariales del agronegocio que en el pasado se atribuían la voz de todo el sector, aunque favoreciendo solamente a los empresarios. Así lo expresaba el actual presidente de esta organización en una entrevista realizada el año 2012:

“CAPPO porque hemos creado, porque por ejemplo antes nosotros estábamos como pequeños productores de Anapo, CAO, CAINCO. En las pantallas hablaban en nombre de los pequeños productores pero no nos representaban, no nos daban ningún beneficio, de boca no más era... así nos organizamos de todos lugares y [CAPPO] ha nacido hace tres años en una asamblea en Montero” (Barrientos 2012).

Desde su creación, CAPPO se ha fortalecido y legitimado como un ente importante en el agro cruceño. Según sus propias estimaciones, los productores asociados a esta organización estarían produciendo alrededor de 730.000 toneladas de soya por campaña agrícola (CAPPO 2015), aproximadamente el 34 por ciento de la producción total en el departamento de Santa Cruz. Asimismo, el Estado ha reconocido a la CAPPO como un interlocutor válido de la región por lo que su presencia en reuniones oficiales sobre el sector agrícola es común. De hecho, la organización tuvo un rol central en la pasada cumbre agropecuaria nacional ‘Sembrando Bolivia’<sup>17</sup>.

El trabajo de campo realizado a nivel local también ha evidenciado una fuerte presencia de la organización productiva campesina. Del total de pequeños productores entrevistados en el municipio de Cuatro Cañadas, el 93 por ciento declaró estar asociado a alguna organización productiva, y de éstos el 69 por ciento ser socios de la organización campesina local ACIPACC, que a su vez forma parte de CAPPO. Entre los principales beneficios destacados por los productores están las facilidades para la adquisición de insumos agrícolas, y la negociación conjunta de la producción. En el primer caso, la organización campesina hace de garante de pago por lo que el pequeño productor puede fácilmente adquirir insumos agrícolas de la empresa proveedora que es seleccionada en asamblea de la asociación antes de empezar la campaña agrícola.

En el segundo caso, es ampliamente reconocido que el hecho de negociar el precio del grano de manera conjunta –es decir sobre un volumen de producción mayor– ha permitido incrementar los ingresos de los campesinos. “Las empresas estaban pagando 245 [USD/ton] al pequeño productor, pero con ACIPACC hemos logrado que una empresa nos pague 250 [USD/ton], así es la diferencia”, declaraba al respecto uno de los campesinos encuestados. A pesar de que el incremento neto resulta modesto, el volumen de producción conjunto no puede ser ignorado por las empresas de la industria por lo que se han visto obligadas a competir por el mismo mejorando el precio constantemente.

<sup>17</sup> Su rol en la mencionada cumbre fue polémico pues algunas de las demandas empresariales como la introducción de más variedades transgénicas fue apoyada por CAPPO, pese al rechazo de las principales organizaciones campesinas del país. No obstante, más allá de su posicionamiento sobre algunos temas particulares, su rol central en la cumbre habla sobre el fortalecimiento de la organización en los últimos años.

No obstante, los productores campesinos también manifestaron su preocupación sobre las debilidades de las organizaciones campesinas. El 31 por ciento de los encuestados declaró que la administración a menudo resulta muy burocrática, lo que conlleva a serios retrasos en los pagos (hasta de un mes) y por ende en las labores agrícolas. Asimismo, se ha cuestionado la calidad de los insumos agrícolas y de la asistencia técnica brindada, aunque de manera más escueta. De cualquier modo, resulta evidente que el establecimiento de organizaciones productivas campesinas ha significado un avance que permite balancear las desiguales relaciones de poder en el agronegocio, aunque no ha logrado revertir el trato diferenciado de las empresas hacia los pequeños productores campesinos.





# CONCLUSIONES





# 5

---

## Conclusiones

Como sucede en otras partes de la región, la expansión del agronegocio sojero en Bolivia ha significado cambios radicales en la estructura agraria. Uno de los principales cambios ha sido el arribo de capitales transnacionales a partir de mediados de la década de 1990. Estos capitales han logrado establecer empresas del agronegocio que en la actualidad se constituyen en actores claves de la dinámica productiva en el departamento de Santa Cruz. Su fuerte presencia en la economía sojera contrasta con la escasa información que se tiene sobre sus perfiles y actividades de estas empresas, hecho que motivó la realización del presente estudio.

En base a información primaria y secundaria, este documento ofrece una aproximación de carácter exploratorio a las estrategias que estas empresas emplean y a las relaciones que entablan con los pequeños productores campesinos. La pertinencia de este trabajo radica en que es una de las primeras exploraciones que se han realizado en relación a esta problemática particular. Las principales conclusiones derivadas del estudio son las siguientes.

En Bolivia, cuatro son las principales empresas transnacionales del agronegocio sojero: ADM-SAO, Cargill, FINO y Gravetal. Entre las cuatro ejercen un control efectivo de la cadena de valor de la soya en Santa Cruz pues controlan el 67 por ciento de la capacidad de molienda instalada. Este control resulta clave en la cadena productiva pues la soya boliviana se exporta en su gran mayoría con un procesamiento primario (harina, torta de soya y/o aceite crudo) emulando a la soya argentina y en contraposición con la soya brasileña que principalmente se exporta en grano crudo. Por tanto, un hallazgo importante de la investigación es la concentración de la capacidad de molienda alrededor de estas cuatro empresas, hecho que a su vez parece reproducir su poder y la formación oligopólica en el sector.

Asimismo, la presencia de estas empresas en el conjunto de la cadena productiva ha asegurado su participación mayoritaria en las exportaciones del sector. De esta manera, el 77 por ciento de las exportaciones de soya y derivados están en manos de estas cuatro empresas. Este es un dato revelador en tanto denota que los capitales transnacionales son los que concentran los beneficios de la producción sojera en Bolivia. De hecho, estimaciones de las propias empresas para la revista Nueva Economía dan cuenta que en conjunto estarían generando ingresos por cerca de 7.000 millones de bolivianos (aproximadamente 1.000 millones de dólares) al año, un monto más que significativo dado el tamaño de la economía boliviana. Cuánto de la riqueza generada en el sector sojero se queda efectivamente en el país continúa siendo una pregunta abierta e importante, aunque debe llamar la atención que el pago o la retención impositiva por parte de estas empresas sea comparativamente menor

a lo que correspondería según sus ingresos (McKay 2015) y que éstas tengan procesos pendientes ante la autoridades tributarias.

Para controlar efectivamente la cadena productiva y asegurar la captura del excedente, estas empresas han venido empleando una serie de estrategias. En primer lugar, la mayoría de las empresas transnacionales ha optado por ingresar al clúster sojero adquiriendo empresas bolivianas previamente establecidas. Esto les ha permitido un ingreso más rápido al mercado interno así como gozar de la infraestructura y las relaciones comerciales y políticas –tanto de compra de insumos como de venta de productos– ya establecidas por las anteriores empresas. Adicionalmente, los capitales transnacionales adquieren cierta legitimidad al continuar utilizando los nombres de empresas bolivianas consolidadas, lo que les permite mostrarse como socios de empresarios bolivianos cuando en la práctica controlan la gran mayoría de las acciones.

Por otro lado, las inversiones realizadas por los capitales transnacionales se han focalizado en incrementar la capacidad de acopio y en desarrollar la infraestructura portuaria para la exportación de granos y/o derivados. Estas cuatro empresas han realizado una importante expansión de silos principalmente en la denominada ‘zona este de expansión’, llegando a tener una capacidad conjunta superior al millón de toneladas. Similarmente, las inversiones tanto de Cargill como de Gravelal en puertos localizados en la localidad de Puerto Quijarro han logrado desarrollar esta vía de exportación, aunque bajo un control casi monopólico por parte de estas empresas. De esta manera, han buscado fortalecer su estrategia de ‘integración vertical’ que en esencia pretende asegurar un desenvolvimiento efectivo y coordinado en los diferentes eslabones de la cadena productiva.

Asimismo, estas empresas transnacionales han consolidado su poder en el clúster a través de alianzas ad hoc tanto entre ellas como con accionistas bolivianos. Estas alianzas además han permitido un accionar coordinado entre las empresas del agronegocio sojero lo cual ha resultado útil para defender sus intereses frente al Estado y para resguardar sus ganancias a través de maniobras oligopólicas ante la fluctuación de los precios internacionales de la soya. Esta formación oligopólica representa en la práctica un gran obstáculo para la redistribución de la riqueza y para que los términos de intercambio para los pequeños productores campesinos mejoren. Acá el Estado tiene una tarea clara en evitar prácticas antieconómicas que terminan perjudicando a la gran mayoría de los actores productivos y beneficiando a muy pocos.

Una última estrategia identificada está relacionada a un manejo discrecional del destino de la producción entre el mercado doméstico y el internacional, lo que les ha permitido aprovechar los mejores precios en función a contextos determinados. Estas empresas están principalmente enfocadas a mercados externos y ven el abastecimiento del mercado interno como una obligación impuesta por el Estado. No obstante, en momentos en los que el precio internacional de la soya baja sustancialmente, han sabido virar con rapidez hacia el mercado doméstico como estrategia para asegurar sus ganancias, aunque por supuesto el reducido tamaño de este último limita esta estrategia.

Por otro lado, a diferencia de otros contextos, en Bolivia las empresas del agronegocio sojero se desenvuelven en una región con una presencia campesina significativa. Como se expuso anteriormente, esta presencia se explica principalmente por los procesos de migración de campesinos del occidente del país desde la década de 1960. No obstante, dadas las cantidades de tierra y capital necesarias para incursionar en la dinámica del agronegocio, el trabajo de campo realizado sugiere que solo una minoría de las familias campesinas logra hacerlo, aunque se necesitan mayores estudios para determinar esta tendencia con claridad.

A juzgar por la información que pudo recolectarse, un pequeño productor campesino que logra insertarse en el negocio controla alrededor de 200 hectáreas –de las cuales usualmente 50 son de su propiedad y el resto las arrienda– y posee el capital suficiente para comprar maquinaria agrícola y realizar las inversiones requeridas por campaña agrícola. Al respecto, una aproximación general utilizando los datos provistos por Anapo da cuenta de que aproximadamente el 28 por ciento de la superficie cultivada en el departamento de Santa Cruz estaría bajo el control de los denominados ‘pequeños productores’, aunque la generalidad de la información no permite mayor precisión.

Por otro lado, se constató que la relación entre las empresas del clúster sojero y los pequeños productores campesinos está marcada por la denominada ‘agricultura por contrato’. En esencia, el acuerdo establece la compra previa de la producción por parte de la empresa, mientras que el pequeño productor se compromete a cultivar el producto en tierras de su propiedad y utilizando la mano de obra no solo suya sino de su familia, hecho que termina subvencionando los costos productivos.

La encuesta aplicada en campo indica que la gran mayoría de los contratos son informales por lo que no permiten el derecho a denuncia en caso de incumplimiento. Asimismo, las empresas del clúster capturan parte del excedente generado por los campesinos a través de mecanismos como el crédito sobre los insumos agrícolas, los precios pagados por la producción, y los descuentos sobre la calidad del grano. En particular, estos últimos son un hecho de fuerte controversia a nivel local pues los pequeños productores campesinos constantemente reclaman pues los consideran excesivos y discriminatorios en relación a los empresarios medianos y grandes.

Finalmente, se ha sugerido de manera preliminar que la formación oligopólica de estas empresas se ha visto confrontada en los últimos años a través de la creación de organizaciones productivas campesinas. Desde 2006 a la fecha, se han creado alrededor de una docena de organizaciones a lo largo del departamento de Santa Cruz que en 2009 se aglutinaron en torno a la Cámara Agropecuaria de Pequeños Productores del Oriente (CAPPO). Este ente departamental declara representar a más de 10.000 familias asociadas y acopiar volúmenes de producción cercanos a las 730.000 toneladas; más allá de la necesidad de corroborar estos datos, su relevancia en el sector agrícola cruceño es reconocida por los empresarios y el Estado.

Aunque es necesario investigar a mayor profundidad los impactos de estas organizaciones productivas campesinas, existen razones para pensar que han permitido mejorar los términos de intercambio frente a las empresas y que resultan útiles para canalizar el apoyo estatal mediante EMAPA. Los datos levantados muestran que el 69 por ciento de los pequeños productores están asociados a la organización productiva local, y la observación realizada en campo corrobora la creciente importancia de estas organizaciones en las comunidades. Si bien estas organizaciones enfrentan varios desafíos en torno a su manejo y proyección futura, es posible que representen una forma de institucionalidad con potencial para democratizar al menos en parte los excedentes generados por el agronegocio sojero.

## Bibliografía

- AEMP. (2012). *Estudio del productor primario de la soya*. La Paz, Bolivia: Autoridad de Fiscalización y Control Social de las Empresas.
- AESA. (2015). *Finanzas Corporativas - Gravetal Bolivia S.A.* AESA Ratings. Obtenido de [https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP\\_GRB\\_AES.PDF](https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP_GRB_AES.PDF)
- Amanor, K. S. (2009). Global Food Chains, African Smallholders and World Bank Governance. *Journal of Agrarian Change*, 9(2), 247-262.
- Anapo. (2010). *Informe Final de Campaña 2009/2010 Soya*. Santa Cruz, Bolivia: Asociación Nacional de Productores de Oleaginosas y Trigo.
- Banco Mundial. (2008). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008: Agricultura para el Desarrollo*. Bogotá: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A. Obtenido de <http://siteresources.worldbank.org/INTIDM2008INSPA/Resources/INFORME-SOBRE-EL-DESARROLLO-MUNDIAL-2008.pdf>
- (2016). *GEM Commodities*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de <http://data.worldbank.org/data-catalog/commodity-price-data>
- Barrientos, I. (julio de 2012). Historia y situación de la Asociación Comunitaria Integral de Pequeños Productores Agrícolas de Cuatro Cañadas (ACIPACC). (E. Castañón, Entrevistador) Cuatro Canadas, Santa Cruz.
- (marzo de 2015). Historia de las organizaciones de productores campesinos en Santa Cruz. (E. Castañón , Entrevistador) Cuatro Cañadas, Santa Cruz.
- Benetti, M. D. (2004). *Globalização e desnacionalização do agronegócio brasileiro no pós 1990*. Porto Alegre: FEE. Obtenido de [http://cdn.fee.tche.br/documentos/documentos\\_fee\\_61.pdf](http://cdn.fee.tche.br/documentos/documentos_fee_61.pdf)
- Canelas, M. (2012). *Contract Farming in Bolivia: An overview of law and practice*. UNIDROIT. Obtenido de [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/contract\\_farming/Bolivia.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/contract_farming/Bolivia.pdf)
- CAO. (2014). *Números de Nuestra Tierra*. Santa Cruz, Bolivia: Cámara Agropecuaria del Oriente.
- CAPPO. (2015). *Documento de consenso bloque oriente – Cámara Agropecuaria de Pequeños Productores del Oriente*. Propuesta presentada en el marco de la Cumbre Agropecuaria Nacional “Sembrando Bolivia”, Santa Cruz.

- Castañón, E. (febrero de 2014). *Las dos caras de la moneda: Agricultura y Seguridad Alimentaria en Bolivia*. Obtenido de Fundación TIERRA: [http://www.ftierra.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18197:las-dos-caras-de-la-moneda&catid=159:sa&Itemid=239](http://www.ftierra.org/index.php?option=com_content&view=article&id=18197:las-dos-caras-de-la-moneda&catid=159:sa&Itemid=239)
- (2015). Discurso empresarial vs. realidad campesina: la ecología política de la producción de soya en Santa Cruz, Bolivia. *Cuestión Agraria N° 2*, 65-86.
- Catacora-Vargas, G., Galeano, P., Agapito-Tenfen, S., Aranda, D., Palau, T., y Onofre, R. (2012). *Producción de Soya en el Cono Sur de las Américas: actualización sobre el uso de tierras y pesticidas*. Cochabamba, Bolivia: Vrimegraf.
- CEPAL. (1999). *Inversión y Productividad en el Sector Agrícola-Agroindustrial Boliviano: Caso de la Agricultura Comercial Periodo 1985-1998*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/7506-inversion-y-productividad-en-el-sector-agricola-agroindustrial-boliviano-caso-de>
- Clapp, R. (1994). The Moral Economy of the Contract. En *Living Under Contract: Contract Farming and Agrarian Transformation in Sub-Saharan Africa* (págs. 78-94). Madison: University of Wisconsin Press.
- Colque, G. (2014). *Expansión de la frontera agrícola. Luchas por el control y apropiación de la tierra en el oriente boliviano*. La Paz, Bolivia: Fundación TIERRA.
- Colque, G., Tinta, E., y Sanjinés, E. (2016). *Segunda Reforma Agraria. Una historia que incomoda* (Segunda ed.). La Paz, Bolivia: Fundación TIERRA.
- Credibolsa. (2012). *Industrias de Aceite S.A. Programa de Emisiones de Bonos IASA II*. La Paz, Bolivia: Credibolsa S.A.
- FAO. (2012). *Guiding principles for responsible contract farming operations*. Rome, Italy: Food and Agricultural Organization of the United Nations. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/016/i2858e/i2858e.pdf>
- FAOSTAT. (17 de Septiembre de 2015). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Obtenido de FAOSTAT database: <http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#anchor>
- Fligstein, N. (1996). Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions. *American Sociological Review*, 61, 656-73.
- Grupo Romero. (2013). *Gestión Empresarial 2012*. Fundación Romero. Obtenido de [http://www.gruporomero.com.pe/static/2014-12/2014-12-17140703\\_1f3cfc0f-b0aa-474d-909f-379b2afa5e23\\$\\$6f6448ad-74d8-4863-a870-9648d354264d\\$\\$90396327-b91e-416e-b888-fe24ba02edb5\\$\\$File\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](http://www.gruporomero.com.pe/static/2014-12/2014-12-17140703_1f3cfc0f-b0aa-474d-909f-379b2afa5e23$$6f6448ad-74d8-4863-a870-9648d354264d$$90396327-b91e-416e-b888-fe24ba02edb5$$File$$pt$$1.pdf)



- INE. (1956). *I Censo Agropecuario 1950 (versión reeditada y digitalizada por la Fundación TIERRA en 2009)*. Obtenido de Fundación TIERRA: [http://ftierra.org/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=164&cf\\_id=77](http://ftierra.org/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=164&cf_id=77)
- (1989). *II Censo Nacional Agropecuario 1984 Resultados+ Finales (versión reeditada y digitalizada por la Fundación TIERRA en 2009)*. Obtenido de Fundación TIERRA: [http://ftierra.org/index.php?option=com\\_mtree&task=att\\_download&link\\_id=166&cf\\_id=77](http://ftierra.org/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=166&cf_id=77)
- (2013). *Anuario Estadístico 2012*. La Paz, Bolivia: Instituto Nacional de Estadística.
- (2014). *Anuario Económico*. La Paz, Bolivia: Instituto Nacional de Estadística.
- (2015). *Censo Agropecuario 2013 BOLIVIA*. La Paz, Bolivia: Instituto Nacional de Estadística.
- Kay, C., y Urioste, M. (2007). Bolivia's Unfinished agrarian reform: Rural poverty and development policies. En A. H. Akram-Lodhi, S. M. Borras, y C. Kay (Edits.), *Land, poverty and livelihoods in the era of globalization: Perspectives from developing and transition countries* (págs. 41-79). London and New York: Routledge.
- Lawrence, F. (2 de junio de 2011). The global food crisis: ABCD of food - how the multinationals dominate trade. *The Guardian*. Obtenido de <https://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters/2011/jun/02/abcd-food-giants-dominate-trade>
- Levieil, H., Chillon Olmos, D., y Cochet, H. (2012). *Agricultura familiar y agrobusiness en el oriente boliviano* (Primera ed.). Santa Cruz de la Sierra: IRD-El País.
- McKay, B. (Abril de 2015). *BRICS and MICs in Bolivia's 'value'-chain agriculture*. BRICS Initiative for Critical Agrarian Studies (BICAS). Obtenido de <http://www.plaas.org.za/plaas-publications/bicas-wp6-mckay>
- McKay, B., y Colque, G. (2015). Bolivia's soy complex: the development of 'productive exclusion'. *The Journal of Peasant Studies*, 43 (2), 583-610.
- McMichael, P. (2009). Banking on Agriculture: A Review of the World Development Report 2008. *Journal of Agrarian Change*, 9(2), 235-246.
- Medeiros, G. (2008). Evolución y características del sector sojero en Bolivia. En *Los barones del Oriente. El poder en Santa Cruz ayer y hoy* (págs. 173-283). Santa Cruz, Bolivia: Fundación TIERRA.
- Molina, F. (2016). El experimento de EMAPA en Bolivia. El Estado, la inflación y la producción de alimentos. *Nueva Sociedad* (262), 108-119.

- Murphy, S., Burch, D., y Clapp, J. (2012). *El lado oscuro del comercio mundial de cereales. El impacto de las cuatro grandes comercializadoras sobre la agricultura mundial*. Informe de Investigación de OXFAM. Obtenido de <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/rr-cereal-secrets-grain-traders-agriculture-30082012-es.pdf>
- Nueva Economía. (2007). *El Sr. Ranking de las 200 empresas más grandes*. Obtenido de <http://nuevaeconomia.com.bo/productos/revista-articulos/nota-central/ranking-de-las-200-empresas-mas-grandes-de-bolivia/>
- (2009). *Las 100 exportadoras más grandes de Bolivia*. Obtenido de <http://nuevaeconomia.com.bo/productos/revista-articulos/empresa/las-100-exportadoras-mas-grandes-de-bolivia/>
- (2010). *Ranking de las 500 empresas que más aportan a Bolivia*. Obtenido de <http://nuevaeconomia.com.bo/productos/revista-articulos/ranking/ranking-bolivia-2010/>
- (2013). *Las 100 empresas de Bolivia con más ingresos el 2012*. Obtenido de <http://nuevaeconomia.com.bo/index.php/?s=2012+ranking>
- (2015). *Los top de las 100 empresas bolivianas que más aportan al país*. Obtenido de <http://nuevaeconomia.com.bo/productos/revista-articulos/ranking/los-top-de-las-100-empresas-bolivianas-que-mas-aportan-al-pais/>
- Paz, C. (10 de Febrero de 2015). Entrevista a Juan Valdivia Almanza. *El Deber*. Obtenido de <http://www.eldeber.com.bo/santacruz/gobierno-da-confianza-invertir.html>
- Paz, D. (2009). *La estructura agraria boliviana*. La Paz, Bolivia: Plural editores.
- PCR. (2017). *Gravetal Bolivia S.A. Informe con Estados financieros al 31 de diciembre de 2016*. Pacific Credit Rating. Obtenido de [https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP\\_GRB\\_PCR.pdf](https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP_GRB_PCR.pdf)
- (2017b). *Procesadora de Oleaginosas Prolega S.A. Bonos Prolega 1 Emisión 1. Informe con Estados financieros al 31 de diciembre de 2016*. Pacific Credit Rating. Obtenido de [https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP1\\_POL1\\_PCR.pdf](https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP1_POL1_PCR.pdf)
- Pérez, M. (2007). *No todo grano que brilla es oro. Un análisis de la soya en Bolivia*. La Paz, Bolivia: CEDLA.
- (2009). Bolivia: La actual situación alimentaria ¿crisis o momento difícil? En L. Delcourt (Coord.), *La crisis alimentaria. Movilizaciones en el sur* (págs. 223-230). Madrid, España: Editorial Popular.

- Raynolds, L. (2000). Negotiating Contract Farming in the Dominican Republic. *Human Organization* Vol. 59, N° 4, 441-451.
- Romero, C. (2003). La Reforma Agraria en las Tierras Bajas de Bolivia. En *Proceso Agrario en Bolivia y América Latina*. La Paz, Bolivia: CIDES - UMSA, Plural Editores.
- Rulli, J. E. (23 de abril de 2008). El modelo sojero da una agricultura sin campesinos y contra los campesinos. *Análisis de Casos*. (C. Korol, y G. Almeyra, Entrevistadores) CLACSO. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal23/17S2Entrevis.pdf>
- Soria, C. (1996). *Esperanzas y realidades: Colonización en Santa Cruz*. La Paz, Bolivia: CIPCA.
- Soruco, X. (2008). De la goma a la soya: El proyecto histórico de la elite cruceña. En X. Soruco, W. Plata, y G. Medeiros, *Los Barones del Oriente. El poder en Santa Cruz ayer y hoy* (págs. 1-100). Santa Cruz, Bolivia: Fundación TIERRA.
- Suárez, R. V., Camburn, M., y Crespo, S. (2010). *El pequeño productor en el clúster de la soya. Caso cruceño*. Santa Cruz, Bolivia: PROBIOMA.
- UDAPRO. (2015). *Sistema Integrado de Información Productiva SIIP*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://siip.produccion.gob.bo/repSIIP2/index.php>
- Urioste, M. (2011). *Concentración y extranjerización de la tierra en Bolivia*. La Paz, Bolivia: Fundación TIERRA.
- Valdemar, J. W. (2016). Strategies and hybrid dynamics of soy transnational companies in the Southern Cone. *The Journal of Peasant Studies*, 43(2), 286-312.
- Watts, M. (1994). Life Under Contract: Contract Farming, Agrarian Restructuring, and Flexible Accumulation. En *Living Under Contract: Contract Farming and Agrarian Transformation in Sub-Saharan Africa*. (págs. 21-77). Madison: University of Wisconsin Press.









El auge sojero provocó la llegada a Santa Cruz de los principales capitales transnacionales del agronegocio global. Estos capitales han provocado cambios de gran magnitud en muy pocos años. Para retener los excedentes económicos, las empresas han ampliado las inversiones desde el acopio hasta la ampliación de los puertos de exportación y también han creado varios mecanismos de relacionamiento con los pequeños productores.

Este documento busca contribuir a una mejor comprensión sobre la manera en que estas empresas operan en el país, las estrategias que adoptan para tener el control efectivo sobre la cadena productiva de la soya y las relaciones desiguales que establecen con los pequeños productores campesinos.

ISBN: 978-99974-886-6-4

