

# ESTUDIOS SOCIOTERRITORIALES

Revista de Geografía

ISSN 1853-4392 [en línea]

 revistaest@fch.unicen.edu.ar  
 (0249) 4385771 Int. 5107

Centro de Investigaciones Geográficas (CIG)  
Instituto de Geografía, Historia y Ciencias Sociales (IGEHCS)  
Facultad de Ciencias Humanas (FCH)  
UNCPBA/CONICET

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

LAS MEGAEMPRESAS DEL AGRONEGOCIO: UN ESTUDIO DEL MODELO AGRARIO  
A PARTIR DE LAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

*AGRIBUSINESS MEGA-COMPANIES: A STUDY ON THE AGRARIAN MODEL  
BASED ON ENTREPRENEURIAL PRACTICES*

*Andrea Patricia SOSA VARROTTI*

Nº 26 julio-diciembre 2019, e026  
Sitio web: <http://revistaest.wix.com/revistaestcig>



Estudios Socioterritoriales. Revista de Geografía disponible en <http://revistaest.wix.com/revistaestcig>  
se distribuye bajo una **Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional**

# Las megaempresas del agronegocio: un estudio del modelo agrario a partir de las prácticas empresariales

*Agribusiness mega-companies: a study on the agrarian model based on entrepreneurial practices*

Andrea Patricia Sosa Varrotti

Doctora en Ciencias Sociales. Doctora en Estudios Rurales. Becaria postdoctoral en el Programa de Estudios Rurales y Globalización (PERyG). Centro de Estudios Socioterritoriales, de Identidades y de Ambiente (CESIA), IDAES-UNSAM. Av. 25 de Mayo 1021, (1650) San Martín, Buenos Aires, Argentina, [andrapatriciasosa@gmail.com](mailto:andrapatriciasosa@gmail.com)

Recibido: 22 de enero 2019 || Aprobado: 4 de junio 2019

## Resumen

Este artículo aborda el estudio del agronegocio a partir de las prácticas de las megaempresas de producción agropecuaria de origen argentino, que contribuyen a dar forma y a consolidar los pilares sobre los que se asienta ese modelo productivo. En particular, el análisis de las prácticas productivas, comerciales y financieras de estas empresas –tanto en Argentina como en los otros países del Mercosur donde se expandieron– permite entender el vínculo entre los pilares financiero, productivo y organizacional de esta lógica de producción. A través del estudio de dos casos, el Grupo Los Grobo y El Tejar, se analiza la flexibilización de la producción y del trabajo que promueven estas empresas con su modelo de negocios en ‘red’, su participación en la financiarización de la agricultura, y el vínculo de ambos aspectos con los procesos de concentración que facilitan.

Palabras clave: Agronegocio; Megaempresas; Financiarización; Red

## Abstract

This article deals with the study of agribusiness based on the practices of agricultural production mega-companies of Argentinean origin, which contribute to shaping and consolidating the pillars on which this productive model stands. In particular, the analysis of the productive, commercial and financial practices of these companies –not only in Argentina but also in the other Mercosur countries where they expanded their production– allows us to understand the link between the financial, productive and organizational pillars of this logic of production. Through the study of two cases, Los Grobo Group and El Tejar, we analyze the flexibilization of production and labor these companies promote through their “network” business model, their part in financialization of agriculture, and the relationship of both traits to the concentration processes they facilitate.

Key words: Agribusiness; Mega-Companies; Financialization; Network

## INTRODUCCIÓN

El modelo del agronegocio es el producto de transformaciones socioeconómicas profundas en la agricultura mundial. Para el caso argentino, Gras y Hernández (2013) distinguen cuatro pilares de esta lógica productiva: el tecnológico (vinculado con las biotecnologías y los sistemas de innovación), el financiero (que se refiere a nuevas formas financieras de valorización de los *commodities* y a la creciente participación del capital financiero en la actividad), el productivo (que remite a las cuestiones agrarias del trabajo y la tierra) y el organizacional (que versa sobre las estrategias empresariales, las nuevas articulaciones de los factores productivos, y las identidades profesionales).

Este artículo está dedicado al estudio del agronegocio a partir del análisis de las prácticas de actores emblemáticos del modelo: las megaempresas de producción agropecuaria de origen argentino. En el país, estas empresas vivieron su mayor crecimiento durante la década de 2000, con la consolidación del modelo del agronegocio (Gras y Hernández, 2013). A comienzos de la década de 2010 llegaron a controlar más de 200 mil hectáreas cada una en varios países del Mercosur gracias a su acceso privilegiado a los mercados internacionales de derivados financieros<sup>[1]</sup> y al financiamiento internacional de sus operaciones. De este modo, se convirtieron en las mayores productoras argentinas de soja, trigo y maíz de la región, y tienen posiciones relevantes en ganadería, arroz o algodón (Gras, 2012). Actualmente son alrededor de una decena.

En Gras y Sosa Varrotti (2013) se describe el nuevo modelo empresarial de estos “grandes jugadores” del agronegocio del siguiente modo:

se basa en la conformación de grandes escalas productivas a partir de diversas formas de control de la tierra y de múltiples estrategias de financiamiento (especialmente en relación con el capital financiero nacional e internacional) y de manejo del riesgo, así como en la innovación tecnológica per-

manente, la profesionalización del management y la conformación de una estructura organizativa de tipo corporativo –con departamentos especializados, auditorías de organizaciones multinacionales y control financiero y de gestión–. En la mayoría de los casos, también signa este cambio de modelo la presencia de una organización de la producción en redes, que se ve acompañada por la tercerización de actividades, la subordinación de otros agentes a las necesidades de acumulación y diferentes niveles de centralización de los recursos (Gras y Sosa Varrotti, 2013, pp. 220–221),

Además, la regionalización de su producción estuvo estrechamente vinculada con el perfeccionamiento de las estrategias de control de riesgos, especialmente significativas ya que contribuyen a un mejor desempeño en los mercados financieros (Gras y Sosa Varrotti, 2013). En efecto, la diversificación territorial transfronteras de estas empresas contribuyó al control, no solo de los riesgos productivos y financieros, sino también de aquellos de orden jurídico, social y político. Esto fue particularmente atractivo para la visión regional de inversores institucionales privados como fondos de pensión, fondos de cobertura de riesgo, fondos de capital privado, etc.

Estos agentes financieros comenzaron a interesarse por los *commodities* desde mediados de la década de 2000 (Oliveira y Bühler, 2016, p. 266), momento en que ingresaron en la estructura accionaria de las megaempresas. Con la caída de las bolsas de valores durante la crisis financiera global de 2008-2009 provocada por la especulación inmobiliaria en áreas urbanas, las tierras agrícolas terminaron de convertirse en verdaderos “activos financieros”. Para destacar el aumento en las transacciones de tierras en buena parte del mundo, la bibliografía habla de *global landrush*, o ‘fiebre por las tierras’.

Como analizan Gras y Hernández (2013), los fenómenos de la financiarización y del acaparamiento de tierras están estrechamente vinculados con el despliegue del modelo del agronegocio. Aquí se sostiene que el estudio de la participación de las megaempresas en esos procesos globales permite entender el vínculo entre el pilar financiero y el productivo de esta lógica de producción tal como tiene lugar en los territorios, así como el

[1] Los productos derivados consisten en contratos que son objeto de transacciones en los mercados financieros, cuyo precio se calcula en función del valor de un bien o activo “subyacente”: instrumentos financieros (títulos accionarios, índices, monedas), instrumentos de deuda o, como en este caso, *commodities*.

vínculo entre ellos y el pilar organizacional.

Por ello, para este trabajo se seleccionaron dos megaempresas que pudieran construirse como casos para aportar a la comprensión de la conformación y el vínculo entre estos pilares. Es decir, se escogieron aquellas empresas cuyas estrategias permitiesen analizar las conexiones entre la flexibilización de la producción y del trabajo, por un lado, y los comportamientos financieros y los procesos de concentración que facilitan, por el otro.

Se trata del Grupo Los Grobo y El Tejar, ambas de origen familiar. Lo específico de estas megaempresas es que fueron pioneras en la implementación de las TIC y de novedosas formas de financiamiento y organización productiva flexible en la actividad agropecuaria (que llamaron ‘modelo en red’), así como en la certificación de calidad de sus procesos productivos.

Además, se encuentran entre las primeras en expandirse al Mercosur. Allí intentaron trasplantar –con mayor o menor éxito– su modelo de negocios flexible en ‘red’, basado en la tercerización de actividades y el arrendamiento de tierras, para lo que debieron adaptarlo a las especificidades de cada territorio. En la campaña 2009/2010, El Tejar llegó a sembrar 900 mil hectáreas en la región, y el Grupo Los Grobo, 250 mil, para superar las 300 mil hectáreas sembradas tres años después.

Debe destacarse que, desde 2013, en gran medida debido al descenso del precio internacional de los *commodities* agrícolas, pero ante todo a la lógica financiera de liquidación de activos que incorporaron, la mayoría de las megaempresas redujo significativamente la cantidad de hectáreas operadas en la región. Además, en algunos casos –como los seleccionados para este trabajo–, pasaron a concentrar su producción en un solo país.

Por lo tanto, deben ser consideradas megaempresas de origen nacional que vivieron un proceso de lo que Borrás, Kay, Gómez y Wilkinson (2012) denominaron “translatinización” (expansión a otros países de América Latina), y que utilizaron la flexibilidad de su modelo de negocios para adaptarse a una estrategia empresarial financierizada,

en la que el momento de la salida de la inversión se vuelve una oportunidad para captar ganancias financieras. Como se verá, el proceso de translatinización interrogó los pilares del agronegocio tal como se conformaron en Argentina, y modificó las estrategias empresariales en el extranjero.

En síntesis, las megaempresas son importantes actores del agronegocio, sobre todo si se busca comprender la forma en que sus pilares se fueron acoplando e interactuando para llegar a sostenerlo como un “nuevo modelo agrario” en Argentina (Gras y Hernández, 2013, p. 30), así como las “modalidades de apropiación” de los pilares por parte de estos actores en el territorio (Gras y Hernández, 2013, p. 19). Además, su estudio contribuye a la comprensión de la reconfiguración del agro bajo el esquema del agronegocio a nivel regional, y lo conecta con los fenómenos globales mencionados.

Las preguntas que guían el análisis son: ¿cómo contribuyen las prácticas megaempresariales a la financiarización del agronegocio regional?, ¿cómo participan del acaparamiento de tierras y de la producción vinculado con ese fenómeno?, ¿qué papel desempeña el llamado ‘modelo en red’ en estos procesos?

Aquí se entrelazan tres hipótesis. La primera, relacionada con el pilar financiero, es que las megaempresas participan de la financiarización de la agricultura de manera directa (al ser vehículo de inversiones especulativas en el sector), e inversa (al adoptar comportamientos financierizados). La segunda, que remite al pilar productivo, postula que las prácticas de las megaempresas dan cuenta de nuevas formas de concentración “por arriba” de la tierra y de la producción (Gras y Hernández, 2013, p. 40).

La tercera hipótesis hace referencia al pilar organizacional, y plantea que las transformaciones a las que contribuyen las megaempresas en los otros dos pilares (financiero y productivo) fueron facilitadas por formas novedosas de organizar la producción, comprendidas en lo que estas empresas, la prensa y diversos trabajos académicos denominan ‘modelo en red’, que se postula como forma deseable de la “empresa in-

novadora” del agronegocio (Hernández, 2007).

A través del análisis de las trayectorias empresariales, el artículo recorre los pilares del agronegocio de la mano de estas tres hipótesis. El recorte temporal se abre con la conformación del modelo de negocios en ‘red’ de las megaempresas en Argentina desde la introducción de las biotecnologías en el país en 1996, y se extiende hasta la reducción de sus operaciones productivas (en el caso de Los Grobo) y de su retirada del país (en el caso de El Tejar) a partir de la campaña 2013/2014.

El diseño de investigación consistió en una triangulación entre métodos, es decir, la combinación de múltiples técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección y análisis de la información (Denzin, 1978; Webb, 1973). Dada la centralidad del análisis microsocio de las prácticas empresariales, se privilegiaron las técnicas cualitativas que, a su vez, fueron objeto de una triangulación intramétodo (Jick, 1979): observaciones no participantes, análisis de documentos, y entrevistas semiestructuradas y en profundidad (31 entrevistas para cada uno de los casos de estudio). Asimismo, se triangularon fuentes primarias y secundarias de información.

#### GENEALOGÍA DEL ‘MODELO EN RED’ Y SU PAPEL EN LA CONFORMACIÓN DEL PILAR ORGANIZACIONAL DEL AGRONEGOCIO EN ARGENTINA

En este apartado se mostrará que el estudio de la configuración del modelo de negocios en ‘red’ de las megaempresas durante su expansión en el país (1995/1996-2003/2004) echa luz sobre el proceso de consolidación del agronegocio como modelo agrario. El esquema de acumulación flexible en ‘red’ de las megaempresas es la evolución de una configuración adoptada por empresas de diverso origen, tamaño y características durante la expansión del modelo del agronegocio —es decir, no exclusiva de las megaempresas— que puede llamarse gestión de activos de terceros (Gras, 2013). Esta configuración socioproductiva, en cuanto “conjunto de medios utilizados por una empresa para ser rentable” (Boyer y Freyssonet, 2006, p. 12), emergió, a su vez, sobre la base

de los famosos *pools* de siembra<sup>[2]</sup>.

En su forma arquetípica, la gestión de activos de terceros consiste en: a) el alquiler de tierra, en general por períodos cortos de tiempo a través del establecimiento de “contratos accidentales”<sup>[3]</sup>; b) la tercerización (*out-sourcing*) de labores y etapas del proceso agrícola; c) el alquiler con opción de compra (*leasing*) de maquinaria y del transporte; y d) el manejo de capital de terceros. En algunas empresas y en determinados momentos, estos elementos se combinan con la propiedad de uno o varios factores productivos o de una porción de ellos (Gras, 2013).

La cuarta característica mencionada, el manejo de capital de terceros, fue perfeccionada gracias a la difusión de herramientas jurídico-financieras como los fondos de inversión y los fideicomisos entre mediados de 1990 y los primeros años de la década del 2000. Estas herramientas fomentaron la inserción en el sector de actores extra-agrarios nacionales interesados en valorizar su capital.

Puede afirmarse que el rasgo general de este tipo de gestión es que constituye una forma flexible de organizar el trabajo y la producción que se volvió típica del modelo del agronegocio argentino. Esta flexibilidad responde a que los plazos de los contratos de alquiler y de tercerización son cortos, y a que la inversión en capital fijo se reduce a su mínima expresión. Gracias a esta flexibilidad, este esquema apunta a una rápida expansión del área cultivada, al tiempo que maximiza el retorno sobre el capital invertido, ya que requiere de un tiempo menor que cuando hay inversiones que deben amortizarse.

[2] Figura emblemática del agronegocio argentino, los *pools* son asociaciones de actores que reúnen los factores productivos (tierra, maquinaria y capital) a través de su vinculación con quienes los poseen, y cuyo propósito es maximizar la inversión de capital realizada en la producción agrícola (Grosso et al., 2010). Con algunos altibajos, durante el *boom* sojero de 2003-2010, *pools* de diferentes tamaños y formatos proliferaron como estrategia coyuntural de obtención de ganancias productivas y financieras. Bajo este formato se dio la primera expansión de las megaempresas estudiadas en territorio argentino.

[3] El establecimiento de contratos accidentales fue posibilitado por la desregulación de este tipo de contratos a través de la Ley N° 22.298, de 1980, que permitió renegociar anualmente la forma de pago por el alquiler de la tierra entre las mismas partes.

La ‘red’, en cuanto modelo de negocios adoptado por las megaempresas, se montó sobre esta particular configuración, a la que se añadieron una serie de prácticas discursivas que la dotaron de legitimidad a nivel local (estudiadas en otro trabajo) y prácticas no discursivas que permitieron su permanencia y expansión hacia las llamadas “áreas marginales” (no pampeanas). Aquí se estudiará este segundo tipo de prácticas, que remiten a estrategias productivas, comerciales y financieras, quedando el análisis de las prácticas discursivas para otro trabajo.

Los Grobo Agropecuaria fue fundada en 1984, en Carlos Casares, provincia de Buenos Aires, con poco más de 3 mil hectáreas bajo su propiedad. En el último lustro del siglo XX, pasó de ser una empresa familiar –caracterizada por el papel central de los miembros de la familia en la toma de decisiones y la realización de tareas– a convertirse en una corporación integrada vertical y horizontalmente, organizada bajo un formato de gobierno corporativo por acciones, y convertida en grupo económico desde el 2001.

En cuanto a su actividad productiva, esos años fueron de gran crecimiento, tendencia que se intensificó después de la crisis de 2001, cuando dejó de invertir en la compra de tierras para profundizar la estrategia de arrendamientos y de tercerización de actividades. Esta estrategia le permitió aumentar la superficie operada mediante el alquiler de campos cada vez más alejados de la oficina central: primero la expansión se produjo hacia el centro y sur de la provincia de Buenos Aires, para luego hacerlo hacia el este de la misma, y hacia el este de Córdoba y de Chaco.

En este período de expansión nacional, desde la introducción de la soja transgénica en el país y como principal cultivo de la empresa en 1996, se consolidó el esquema de gestión de activos de terceros con miras al aumento de escala. Para ello, la empresa comenzó a enviar ingenieros agrónomos (a los que denominaron responsables técnicos) contratados a comisión para conseguir establecer contratos de corto plazo con los dueños de las tierras y los contratistas de servicios agrícolas (a veces propietarios de

maquinarias, y también de tierras).

La empresa empezó a sembrar en sociedad, lo que implicaba acordar con el dueño de la tierra la cantidad de hectáreas a arrendar y la forma de pago: un canon fijo (alquiler calculado en quintales de grano o en dinero) o un porcentaje de la cosecha. En cuanto a la producción propia de la empresa, se gerencia a través de empresas pequeñas ubicadas en diferentes zonas, asociadas, a su vez, con otras pequeñas empresas. Según el discurso empresarial:

el arrendamiento de tierras y la siembra en sociedad permiten una diversidad productiva que, junto con la diversificación de los cultivos, conduce a una gestión agrícola sistemática, flexible y ágil. Este modelo logra economías de escala más grandes y un rápido incremento de las áreas sembradas, como queda demostrado por la alta tasa de crecimiento de la tierra cultivada (Página oficial del Grupo Los Grobo, 2017).

Bajo estos dos formatos, Los Grobo comenzó a establecer contratos con los prestadores de los diferentes servicios agrícolas (siembra, cosecha, pulverización, etc.) y con los dueños de las tierras, que por lo general implican arreglos informales, “de palabra” (Artopoulos, 2015, p. 281; Yoguel, Milesi, y Novick, 2003). Estos son contratos flexibles, no solo porque se renegocian año a año, sino también porque la informalidad permite que los propios términos contractuales sean cambiantes en función de las preferencias de la empresa-núcleo (en este caso, Los Grobo), por ejemplo, en lo que se refiere al momento del pago por los servicios contratados, que puede atrasarse.

Esta flexibilidad también se hizo común en los contratos por el alquiler de la tierra. Por ejemplo, el pago de cánones fijos fue utilizado durante los períodos ‘buenos’, cuando los precios de los *commodities* eran altos y el riesgo, bajo. Esto fue muy usual durante la expansión de la empresa bajo el formato del *pool* de siembra, cuando estuvo dispuesta a asumir mayores riesgos, en especial en regiones donde había una gran competencia por la tierra.

Por el contrario, los arreglos a porcentaje con los dueños de la tierra y/o de la maquinaria comenzaron a ser utilizados en los momentos de

rentabilidad baja (por los costos altos y/o por la caída del precio de los *commodities*). De este modo, la empresa comparte los riesgos de producción, aunque su capacidad para absorber las pérdidas sea muy superior a la de otros ‘miembros de la red’, como comenzaron a denominarlos.

De este modo, la agricultura basada en contratos flexibles constituye una herramienta que permite transferir parte del riesgo a actores que en general tienen menor capacidad para asumirlo, como los prestadores de servicios. Además, estas empresas contratistas no solo proveen su trabajo –y a veces también su maquinaria y/o sus tierras– y pagan ellas mismas las cargas sociales de sus subcontratados, sino que también suelen hacerse cargo de la compra y/o la renovación de su parque de maquinarias en función de las necesidades de la empresa-núcleo.

Esto último fue central para que el modelo de negocios reforzara su carácter ‘innovador’ sin invertir en activos fijos, ya que los costos de innovación (en particular, la compra de maquinarias de siembra directa) fueron transferidos a los contratistas, que muchas veces tuvieron que endeudarse para ello, incluso con la propia empresa. Además, Los Grobo fortaleció su actividad como acopiadora y vendedora de insumos para los “miembros de la red”.

En síntesis, el ‘modelo en red’ permitió que la empresa, al tiempo que lograba disminuir los costos en mano de obra por la multiplicación de prestadores de servicios, expandiera su escala productiva y comercial, fortaleciera su diversificación territorial y de cultivos, y mejorara su control de riesgos. En 2004, Los Grobo llegó a tener 1.200 empleados indirectos (y solo 180 directos) y a controlar más de 61 mil hectáreas en Argentina, de las cuales menos del 20% eran propiedad de la familia fundadora, mientras que en 1984 sembraba alrededor de 4 mil, de las cuales 75% eran de su propiedad.

Por su parte, El Tejar, fue fundada en 1987 en la ciudad de Saladillo, provincia de Buenos Aires. En un principio se dedicaba a la ganadería y a la venta de carne, para pasar a volcarse a la agricultura desde 1995. Ese año comenzó

a producir soja transgénica con la técnica de la siembra directa. En 1997, alcanzó las 10 mil hectáreas sembradas bajo el esquema del *pool* de siembra, integrando las tierras de sus socios iniciales (familias terratenientes de la Cuenca del Salado) y las de otros propietarios locales.

El Tejar consiguió aumentar su escala gracias a un esquema flexible o ‘sin activos fijos’, como lo llamaba la empresa, basado en la gestión de activos de terceros. Según señaló la mayoría de los entrevistados, los contratos establecidos entre El Tejar y los prestadores eran formales, si bien, al igual que Los Grobo, la empresa no informaba claramente a los contratistas cuál sería el monto que finalmente se abonaría por las labores contratadas, ni tampoco cuándo se haría efectivo el pago. Como Los Grobo, El Tejar transfería los costos de renovación de las maquinarias a sus prestadores.

Como explica la Fundación para la Integración Social Oscar Alvarado (FISOA) de la empresa El Tejar, a la “innovación en lo tecnológico” se le sumó una “innovación organizacional con las redes” (FISOA, 2012, p. 78), en lo que se puede ver una adscripción al discurso de la ‘red’ muy similar al de Los Grobo. Además de evitar inversiones en activos fijos depreciables, la empresa consiguió disminuir de manera significativa la cantidad de empleados propios gracias a la “formación de redes” con los proveedores, que “eran piezas claves para seguir creciendo” (FISOA, 2012, p. 128). En 2004, la empresa poseía “130 empleados efectivos y 550 en red complementaria de servicios generales y específicos” (Palermo, 2004; citado en El Tejar, 2009, p. 44).

#### LAS MEGAEMPRESAS EN LA CONFIGURACIÓN DEL PILAR FINANCIERO DEL AGRONEGOCIO

El pilar financiero es uno de los más importantes para comprender el modelo productivo bajo estudio, y su participación en el fenómeno más general de la financiarización del sector. Como explican Gras y Hernández (2013), este pilar responde a fenómenos de alcance nacional e internacional.

El primero de estos fenómenos es el “aumen-

to en el volumen operado de futuros y opciones en los mercados a término” (Gras y Hernández, 2013, pp. 32–33). El segundo, “el aumento de los precios de los *commodities* agrícolas en las últimas décadas, en especial a partir de mediados de 2000”, como resultado de las operaciones especulativas sobre productos financieros derivados por parte de inversores institucionales en los mercados internacionales de *commodities* (Gras y Hernández, 2013, p. 34).

El tercero responde al desarrollo de fondos de inversión en la actividad agropecuaria, lo que “habilitó un fuerte ingreso de capitales a la producción agropecuaria” que buscan la captación de “ganancias rápidas”, “llevando al productor a privilegiar el logro de resultados financieros por sobre los productivos” (Gras y Hernández, 2013, p. 36).

Esta mirada puede complementarse con la conceptualización sobre las facetas de la financiarización que proponen Burch y Lawrence (2009): la directa (ingreso de agentes financieros en el sector), y la inversa (adopción de comportamientos financieros por parte de actores no financieros). Según la primera hipótesis de este trabajo, las megaempresas participan del proceso de financiarización de la agricultura de esos dos modos, lo que contribuye a la consolidación del pilar financiero del modelo del agronegocio.

Por un lado, estas empresas desarrollaron dinámicas de acumulación que vehiculizan el ingreso de agentes financieros en el sector (financiarización directa), no solo de origen nacional –a través de la conformación de *pools* de siembra, como ya se explicó–, sino también internacional, como se verá más adelante. Por el otro, adoptan comportamientos propios del capital financiero (financiarización inversa), proceso intensificado luego del ingreso de capitales de riesgo en sus estructuras a comienzos de este siglo.

En otras palabras, los instrumentos financieros que las megaempresas utilizan para especular en los mercados de *commodities*, sus novedosas formas de prestar y de recibir dinero, sus herramientas de control de riesgos, el vínculo que establecen con inversores institucionales

privados, no solo son indicadores del proceso de financiarización en sus dos facetas –directa e inversa–, sino que también contribuyeron a la complejización y fortalecimiento del pilar financiero del modelo del agronegocio.

En lo que sigue, se verá cómo ambas empresas estudiadas fueron incorporando estos elementos en sus modelos empresariales, y se reflexionará sobre la conexión entre el modelo de negocios flexible descrito en el apartado anterior y las posibilidades de acumulación por vías financieras de estos actores.

Para ello, se analizará la participación de las megaempresas en el proceso de financiarización, primero durante su expansión nacional –que coincide, como se vio, con la consolidación del modelo del agronegocio en el país–, y luego durante su etapa translatina (2003/2004–2013/2014), lo que permite entender su papel en el despliegue de ese modelo en otros países del Mercosur.

#### PRÁCTICAS FINANCIERAS DE LAS MEGAEMPRESAS DURANTE SU EXPANSIÓN NACIONAL

La crisis de 2001 representó grandes oportunidades de crecimiento para el recientemente constituido Grupo Los Grobo, y también cambios de estrategia. A la profundización de la estrategia de arrendamientos y tercerización se le sumó una mayor integración vertical del Grupo, y la introducción de nuevas herramientas financieras. Desde entonces, la actividad financiera de la empresa se fortaleció, ya que fue incorporando prácticas que dan cuenta del proceso de financiarización inversa, o financiarización de las prácticas empresariales.

Por un lado, cuando la crisis terminó de desbaratar los mecanismos tradicionales de financiamiento a los productores agropecuarios (fuera por parte de bancos públicos, o de cooperativas, las instituciones a las que usualmente recurrían), el Grupo puso en juego un aceitado conjunto de servicios financieros a su modelo de negocios (otorgamiento de créditos y venta de coberturas de mercado) basados en el conocimiento del funcionamiento financiero de los mercados de *commodities*.

Ese año fundó ChainServices, una corredora de granos y oleaginosas cuya misión es detectar oportunidades de negocios, administrar canjes, y ofrecer servicios de asesoría para la comercialización de la cosecha y la cobertura de precios (mediante la operación en los mercados de futuros y opciones).

El Grupo Los Grobo se convirtió en uno de los más activos en el Mercado a Término de Buenos Aires (MTBA), donde se realizaba “un fuerte trabajo sobre las coberturas para disminuir el riesgo de precios y del clima, tanto para la producción propia como para los productores que trabajan con ellos” (Palermo, 2000). Otra práctica común, también realizada en el MTBA, es la de conservar la producción sin fijar su precio, que se establece en el futuro, a cambio de financiamiento de parte del comprador, con quien acuerda la tasa de dicho financiamiento y el momento de la entrega del grano.

Al ser exportador y tratar con compradores internacionales de manera directa, y a diferencia de otras empresas más pequeñas, el Grupo puede financiarse a través de *warrants*<sup>[4]</sup> directamente con el comprador, con quien acuerda el pago de la producción aun cuando todavía no haya sido entregada. Esto se traduce en un aumento del *cash flow* o dinero disponible de la empresa, mientras que el grano es acopiado en una de sus plantas y entregado más tarde.

Además, el Grupo había comenzado a participar de manera temprana en el mercado de futuros de Chicago, a fines de la década de 1990. Poco después, la empresa incorporó otras herramientas financieras como las opciones (gracias a estrategias sintéticas), los *spread* de opciones y los diferenciales con Chicago y Kansas<sup>[5]</sup> (Nichols y Ordoñez, 2003).

También la constitución de fideicomisos agro-

pecuarios se volvió una práctica corriente para atraer inversores no agrarios: en 2004, de las 71 mil hectáreas que la empresa llegó a sembrar en el país, el 80% se producía a través de este tipo de fideicomiso (entre 2005 y 2008 esta estrategia se profundizaría con la realización de fideicomisos financieros<sup>[6]</sup>, lo que desde 2007 se combinaría con la venta de obligaciones negociables).

Otra iniciativa similar, que incorporaba a pequeños inversores, fue “Canquega”, un “fondo cerrado de inversión en siembras” (Grobo-copatel, 2009, p. 16) creado en la campaña 2003/2004. Por lo demás, tanto los fideicomisos como “Canquega” son ejemplos de figuras asociativas donde los miembros de la red participan en calidad de accionistas.

La dimensión financiera del modelo de negocios se vio profundizada por la creación, en 2004, de una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR). Los Grobo SGR busca oportunidades de captar capital en los mercados internacionales y ofrecerlo en préstamo a los proveedores de servicios o PyMEs locales de la ‘red’ del Grupo.

La SGR actúa como intermediaria (ofreciendo garantías) entre los bancos y estas empresas más pequeñas. Además de sus propios aportes,

[6] Tanto los fondos de inversión como los fideicomisos fueron herramientas utilizadas inicialmente por la industria de la construcción y luego por el sector financiero con el fin de obtener liquidez para llevar a cabo una determinada actividad económica (en el caso en cuestión, la producción agraria) y reducir el riesgo de los inversores. Son alternativas de financiamiento más baratas que el crédito bancario, ya que implican costos de estructuración bajos porque no hay necesidad de recurrir a intermediarios financieros (excepto en el caso de los fideicomisos financieros), y facilitan el acceso de inversores menores a las operaciones del mercado de capitales (Pertierra Cánepa, 2016). En particular, los fideicomisos financieros emiten títulos sobre el fondo, es decir, certificados que pueden ser objeto de deuda pública; en otras palabras, pueden tener una cotización en el mercado financiero para que el público acceda a ellos. Es decir que tanto los fondos comunes de inversión como los fideicomisos permiten emitir deuda y hacer crecer a los proyectos a través del mecanismo financiero del ‘apalancamiento’. El fideicomiso financiero permite acceder a los recursos provistos por los fondos de inversión institucionales y/o de distintos inversores que actúan en el mercado de capitales, incluyendo a los bancos. Estos inversores funcionan como intermediarios financieros y suelen ocupar el rol de fiduciarios. Este tipo de fideicomiso facilitó el ingreso de capitales extra-agrarios a la producción a través de una herramienta ágil que proporciona seguridad jurídica del patrimonio de los participantes.

[4] El *warrant* es “un título mobiliario, una garantía real, que mediante la inmovilización de un stock permite a una empresa obtener fondos” (Collatti, 2010, p. 1).

[5] Las estrategias sintéticas son combinaciones originales de herramientas financieras. Las *spread* consisten en “opciones con variaciones sobre tipo de subyacente, constituidas por un diferencial entre dos parámetros” (García Machado, Sancha Dionisio, Tejero Rioja y Toscano Pardo, 2000, p. viii).

Los Grobo convoca a otros ‘socios protectores’ ajenos a la compañía para ofrecerles la SGR como una oportunidad de inversión que resulta atractiva puesto que los aportes de capital y al fondo de riesgo que recibe la SGR se desgravan impositivamente (Congreso de la Nación Argentina, 1995), y además “los activos que constituyen el Fondo de Riesgo pueden ser invertidos y obtener una renta a favor de sus titulares (socios protectores)” (Moreno Martín, Orozco, Politino, y Roggerone Saso, 2012, p. 143).

La SGR ofrece diferentes productos: financiamiento a corto plazo (financiación de insumos y adelantos financieros) o financiamiento de maquinaria agrícola, más a largo plazo. El objetivo es que los prestadores de servicios y productores que participan de la ‘red’ puedan acceder a un crédito para la compra de insumos a Los Grobo o para la modernización de maquinaria según las necesidades tecnológicas de la megaempresa. A cambio, deben entregarle a Los Grobo parte de la cosecha, hecho que retroalimenta las ventajas comerciales de la empresa y le asegura la entrada de granos a sus plantas de acopio.

Esto habilita un control crediticio sobre los ‘integrantes de la red’ en términos de su capacidad de pago, pero también de sus posibilidades de renovación de la maquinaria con la que realizan trabajos para Los Grobo, en el caso de los contratistas, y en términos de productividad y rentabilidad, en el caso de los productores a quienes financian. En síntesis, las posibilidades de captación de ganancias productivas y comerciales que ofrece la expansión de la ‘red’ de Los Grobo se complementan con el retorno financiero por los préstamos otorgados y las comisiones que cobran a los ‘socios protectores’. La SGR imprime al modelo de negocios un claro carácter financiero, ya que a través de ella la megaempresa se comporta como una institución que provee servicios financieros con bajos costos y riesgos (Miller y Jones, 2010).

En cuanto a El Tejar, esta etapa de expansión nacional es algo menos elocuente que en el caso anterior respecto de la multiplicación y complejización de prácticas financieras. Sin embargo,

es importante resaltar que, al gestionar capital de terceros, esta empresa también fue un importante vehículo, y uno de los primeros, para el ingreso de capitales extra-agrarios en el sector agropecuario, participando así del proceso de financiarización directa.

Por lo demás, en los primeros años de expansión, la empresa ofrecía financiamiento para la renovación y/o la compra de maquinaria agrícola a los contratistas en quienes tercerizaba las labores. Asimismo, financiaba a los empleados directos a través de préstamos personales informales. Además, desarrolló un área de comercialización de granos y oleaginosas que, entre otros servicios, ofrecía “todas las alternativas de construcción de precios disponibles, y futuros” (Vidal, 2003). En resumen, participó del proceso de financiarización inversa al convertirse en prestamista y en asesor financiero. Como se ve, ambas empresas contribuyeron a complejizar el pilar financiero del agronegocio.

#### INGRESO DE CAPITALES DE RIESGO Y EXPANSIÓN TRANSLATINA DE LAS MEGAEMPRESAS: IMPLICANCIAS PARA EL AGRONEGOCIO REGIONAL

Durante el período de expansión nacional, gracias al ‘modelo en red’, las megaempresas lograron traspasar la frontera de la región pampeana hacia regiones marginales de Argentina. En este apartado se analizan las estrategias puestas en práctica para expandirse hacia otros países del Mercosur (período 2003/2004-2013/2014), y las transformaciones que esto habilitó en el modelo productivo del agronegocio.

La expansión translatina se apoyó centralmente en el financiamiento de capitales de riesgo internacionales, y por eso debe entenderse cuáles son las características intrínsecas al ‘modelo en red’ que contribuyeron a ‘venderlo’ a estos capitales, así como las transformaciones en el comportamiento empresarial que significó este proceso de financiarización directa. El ingreso de estos capitales profundizó el carácter financiero de las prácticas empresariales y, por este medio, también del agronegocio regional.

Es fundamental comprender el fin de esta se-

gunda etapa expansiva, marcada por la salida de la inversión, puesto que representa el clímax de la actividad financiarizada. Ese momento es crucial para cumplir con el objetivo último de los capitales de riesgo (en particular, de los fondos de capital privado como las que ingresaron en los casos analizados), a saber, la obtención de ganancias financieras a través de la valorización y posterior venta de las empresas en las que invierten.

En las operaciones más exitosas, en las que se logra la venta pública (Initial Public Offering, IPO) o privada (a un comprador estratégico) – como la venta de las operaciones de Los Grobo Brasil a Mitsubishi que se tratará más adelante –, la compañía en cuestión sufre un período de ‘estabilización’ previo para poder aumentar su precio de mercado. Para ello, se ponen en práctica estrategias de reducción del riesgo (esto puede significar la venta de una división o subsidiaria de una compañía, o una desinversión más o menos progresiva en bienes de capital), además de otras reestructuraciones (cambios gerenciales, por ejemplo), como sucedió en el caso de El Tejar (Sosa Varrotti y Frederico, 2018). En cualquiera de los casos, la venta de varias o todas las operaciones productivas y/o comerciales de una empresa en vistas de responder a los retornos esperados por sus inversores, imprime un carácter claramente financiero a las decisiones sobre el negocio agropecuario.

Desde la creación del Grupo en 2001, su presidente recorría diferentes países en busca de inversores. Finalmente, gracias a su capacidad financiera, su flexibilidad y su rápido crecimiento, el ‘modelo en red’ terminó por llamar la atención de empresarios extranjeros, con los que comenzaron a producir en Uruguay (en la campaña 2003/2004) y Paraguay (en la campaña 2004/2005).

Esta primera expansión translatina añadió una ventaja extra a la diversificación territorial como forma de manejo del riesgo, posibilitada por su nueva dimensión regional (Guibert, 2007). A la capacidad de manejar el riesgo productivo – gracias a la contratación de seguros –, de crédito y de tipo financiero, se añadió la posibilidad de manejar riesgos jurídicos, políticos y de mercado.

El manejo del riesgo político fue especialmente atractivo para los grandes agentes financieros internacionales que buscaban realizar inversiones en agronegocios que excedieran las fronteras de un país. Por lo demás, la complejización del manejo del riesgo a través de herramientas como los análisis FODA y PEST se inscribe en el proceso de financiarización de las prácticas del Grupo.

Como se describe en Sosa Varrotti (2019), en la campaña 2007/2008 comenzó la expansión en Brasil gracias a la transacción con un fondo de inversiones que, a su vez, creó un fondo de capital privado para comprar acciones del Grupo. Los Grobo poseía el *know how* necesario para crecer a gran escala con rapidez, combinando las ganancias productivas y comerciales con las financieras gracias al ‘modelo en red’. También, tanto las estrategias de control de riesgos de la empresa como la utilización de herramientas propias del mercado financiero en la agricultura aparecían como ‘activos’ valiosos ante los ojos de los agentes financieros.

Es decir que la imbricación de lógicas productivas y financieras inherentes al modelo de negocios del Grupo resultó afín al comportamiento de estos capitales de riesgo. Desde entonces, funcionó como vehículo de inversiones de riesgo internacionales en Brasil, y con ello generó una mayor concentración de la cadena de valor en manos de inversores institucionales extranjeros. Además, les facilitó su expansión a través de asociaciones con otras empresas locales en Goiás, Mato Grosso y en la región de Mapito: Maranhão, Piauí y Tocantins (Sosa Varrotti, 2019).

En la producción agrícola en Goiás y Maranhão se intentó replicar el ‘modelo en red’ a través de una empresa creada para tal fin: Los Grobo Ceagrodo Brasil. Esta empresa firmaba contratos por prestación de servicios con productores locales que tenían dificultades para producir por su cuenta por falta de competitividad. Al igual que en Argentina, la flexibilidad de este modelo permitió adaptar los acuerdos de arrendamiento a diferentes coyunturas económicas.

En síntesis, entre 2008 y 2012, el Grupo Los Grobo desplegó estrategias de acumulación si-

milares a las utilizadas en Argentina. Ellas debieron ser readaptadas a Brasil, país donde no existía la figura del contratista y tampoco se practicaba de manera extendida el arrendamiento de tierras. No obstante, los actores consideran que el ‘trasplante’ del modelo de negocios fue exitoso. La razón fundamental de este éxito radica en que fue implementado en regiones de frontera agrícola como Mapito, o en otras regiones de agriculturización reciente (década de 1980) como Goiás, donde el ‘modelo argentino’ no fue combatido –como sí sucedió en el caso de El Tejar, como se verá a continuación–.

De hecho, la expansión de Los Grobo se dio en un contexto espaciotemporal propicio a este tipo de transformaciones, y es una expresión acabada de aquellas que imprimen un carácter reticular y financiarizado al agronegocio regional. Como muestran estudios anteriores, en la región de Mapitoba (que incluye, además, el Estado de Bahía), las transformaciones que produce el proceso de globalización a la agricultura dio lugar a la introducción de nuevos actores, entre los que se encuentran las “sociedades de inversión”, que suelen recurrir “a la tercerización de tareas o al arrendamiento de tierras”, y cuyas estrategias suelen estar “fuertemente influidas por la lógica financiera de especulación y la planificación de la ganancias” (Oliveira y Bühler, 2016, p. 266; traducción propia).

Como afirma un informe de la FAO:

las empresas argentinas están introduciendo el modelo de la “Pampa” en la producción de soja en el Cerrado. Más que la compra de tierras, esta presencia tiene la forma de contratos de arrendamiento y, especialmente, la gestión completa de la finca, convirtiendo al agricultor en un simple “rentista”. La empresa más grande en este sentido es el grupo “Los Grobo”, que ya cuenta con 60 mil ha de superficie plantada, especialmente en la región de Mapito (Norte/Nordeste) (Wilkinson, Reydon, y Di Sabbato, 2012, p. 120)

Al igual que en el caso Los Grobo, gracias al ‘modelo en red’, en pocos años El Tejar logró multiplicar la cantidad de hectáreas de tierra que controlaba en Argentina. En la campaña 2003/2004, una nueva inversión de socios lo-

cales le permitió despegar en su proceso de translatinización. Tanto en Bolivia como en Uruguay y Brasil intentaron reproducir el ‘modelo en red’. Sin embargo, los resultados no fueron los mejores en Brasil.

El Tejar concentró su actividad productiva en Primavera do Leste, en el Estado de Mato Grosso –donde Los Grobo solo se estableció como vendedor de insumos–. Allí, los llamados gaúchos –productores del sur– hacía 30 años habían comenzado a desmalezar y a producir los Cerrados (bioma de esa región). Como se explica en Sosa Varrotti y Frederico (2018), a la inexistencia del contratismo en la región de Primavera do Leste, se sumó la menor fertilidad del suelo de los Cerrados, las técnicas inadecuadas escogidas, la inexistencia legal de ‘contratos accidentales’ y de productores acostumbrados a vender su fuerza de trabajo pero, ante todo, la fuerte presencia de esos grandes productores –propietarios de la región, que pusieron trabas legales a la tercerización de actividades y a la expansión de la empresa en la región a través del alquiler de tierras. Por ello, a diferencia de lo ocurrido con Los Grobo, la tercerización de actividades se dificultó más en esa región y, luego de años de pérdidas y de problemas legales, la empresa sufrió una profunda reestructuración que terminó por cambiar el ‘modelo en red’ hacia uno más tradicional, basado en la compra de tierras y de maquinaria, y en la contratación directa de la mano de obra.

Este mal desempeño del ‘modelo de las Pampas’ en esta región de Brasil, habla sobre el anclaje territorial del modelo productivo argentino, que reposó sobre la figura del contratismo para expandirse y crecer. En la región de Primavera do Leste, los intentos de extender las relaciones de tercerización y de producir en tierras arrendadas fracasaron, en gran parte por el poder político de una burguesía agraria establecida, que vio peligrar su hegemonía económica y social, pero también por la necesidad de realizar inversiones más a largo plazo (aproximadamente 5 años) por la menor fertilidad de la tierra. En síntesis, la profunda modificación de los proce-

sos de gestión que supone el ‘modelo en red’ no se da de manera mecánica ni ineludible, y no se entiende si no presta atención al poder de agencia de los actores, y a sus prácticas.

#### ACAPARAMIENTO DE TIERRAS EN EL MERCOSUR Y VENTAJAS DEL ‘MODELO EN RED’ PARA SALIR DE LA INVERSIÓN

La segunda hipótesis de este trabajo plantea que las prácticas de las megaempresas dan cuenta de nuevas formas de concentración por arriba, y participan así de los fenómenos globales de acaparamiento de tierras y la producción con los que se vincula la financiarización de la agricultura. Ya se estudió la participación en el acaparamiento de tierras ‘vía alquiler’ al analizar la expansión de las empresas en Argentina bajo el ‘modelo en red’. En lo que sigue, se hará referencia a los cambios de estrategia de ambas empresas que, con el ingreso de capitales extranjeros en sus estructuras accionarias, se abocaron a la compra y especulación con tierras arables.

En 2008, el Grupo Los Grobo, gracias a la inyección de capital del fondo de capital privado mencionado más arriba y de un fondo de cobertura de riesgo radicado en Estados Unidos, fundaron una compañía de bienes raíces. Con un portfolio de alrededor de 30 mil hectáreas, entre 2009 y 2012 esta compañía fue propietaria de un 10% de las hectáreas controladas por el Grupo a nivel regional en esos años. Su creación convirtió a la megaempresa y a sus inversores en actores centrales de la actual ‘fiebre por tierras’ y en el proceso de acaparamiento vía compra en Brasil vinculado con la financiarización directa de la agricultura.

La participación en el proceso de financiarización directa también es claro en la trayectoria de El Tejar, y es especialmente elocuente sobre el vínculo con el fenómeno global de acaparamiento de tierras. Si en Argentina había emprendido un proceso de acaparamiento ‘vía arrendamiento’ gracias a la “estrategia de la inflación artificial” (Sosa Varrotti y Frederico, 2018, p. 9), en Brasil lo complementó con un acaparamiento vía compra, llegando a controlar casi un millón

de hectáreas en el Mercosur.

Pero cuando, a partir de 2013, el *boom* del precio internacional de los commodities comenzó a perder su ímpetu, esto tuvo un efecto inmediato en el agronegocio, y suscitó transformaciones en las estrategias de las empresas estudiadas.

Por un lado, ellas confiaron en la flexibilidad del modelo de negocios que, con algunas diferencias en cada país y en cada caso de estudio, permitió hacer frente a la merma de las ganancias productivas y comerciales. En Argentina, la subordinación de la fuerza de trabajo generada por la especialización tecnológica de los proveedores de servicios tercerizados en función de las necesidades megaempresariales hizo de ellos, y de los arrendamientos, la ‘variable de ajuste’ en momentos de baja rentabilidad.

Durante los años del *boom* sojero de la década del 2000, el Grupo Los Grobo había preferido el pago de cánones fijos por el arrendamiento de la tierra de manera de asegurarse la apropiación de las rentas derivadas del aumento de los precios de los *commodities*, que de lo contrario era absorbida por los dueños de las tierras. Sin embargo, al bajar los precios de la soja y aumentar los costos de producción, desde 2009, año de una gran sequía, el Grupo volvió a implementar el tradicional pago a porcentaje en los contratos de alquiler para diversificar riesgos.

La flexibilidad del ‘modelo en red’ también le permitió cerrar operaciones en Argentina de manera brusca, luego de un intento fallido de IPO en 2011. Si en la campaña 2012/2013 llegó a sembrar 120 mil hectáreas, al año siguiente no superó las 50 mil hectáreas sembradas en el país. En Brasil también se retiró a través de la venta de operaciones productivas a la multinacional Mitsubishi, lo que significó un gran negocio financiero para Los Grobo y sus inversores. Este es un ejemplo de salida exitosa de la inversión, que genera ganancias financieras.

En cuanto a El Tejar, dado que en Argentina generaba pérdidas desde 2009, los fondos de capital privado que la manejaban decidieron cerrar sus operaciones en 2013; lo mismo hizo en 2014 en Uruguay. En Brasil, donde a mediados

de 2011 había llegado a ser el mayor productor de soja, dado el alto nivel de endeudamiento que había adquirido la empresa, en 2012, los inversores emprendieron una nueva reestructuración, más radical que la anterior de 2010, en vistas de venderla en las bolsas de valores y obtener con ello una ganancia financiera. Esto implicó la reducción del área propia a 84 mil hectáreas mientras que, bajo arriendo, conservó una cantidad similar.

## CONCLUSIONES

Desde 1996, y hasta los comienzos de su expansión translatina en 2003/2004, Los Grobo y El Tejar pasaron de ser empresas familiares a convertirse en corporaciones agropecuarias. Este veloz crecimiento fue posible gracias a la puesta en práctica de un modelo empresarial flexible basado en la configuración de la gestión de activos de terceros: el llamado ‘modelo en red’. Lo que podría haber sido una configuración socioproductiva temporal en función de una estrategia de ganancias coyuntural (con claros objetivos financieros) adoptada por diversos actores del agronegocio, en las megaempresas condensó en la conformación de un modelo de negocios viable a nivel nacional y ‘vendible’ a capitales financieros extranjeros.

El estudio de la configuración del modelo de negocios en ‘red’ de las megaempresas durante su expansión en el país (1995/1996-2003/2004) echa luz sobre el agronegocio como modelo agrario. Esto se debe a que la ‘red’ facilita la imbricación de lógicas productivas y financieras que caracterizan al agronegocio, puesto que su organización flexible permite hacer y deshacer cada unidad de ‘negocios’ rápidamente y, por lo tanto, aumentar el ritmo de rotación de capital según los requerimientos de los nuevos agentes financieros que comenzaron a ingresar en el sector desde la década de 1990.

En cuanto al pilar organizacional del agronegocio, los casos de estudio representan la forma más acabada de esta particular transformación de la organización del trabajo y la producción

que significó este modelo, con el que “la tercerización, fenómeno propio del desarrollo capitalista, se generalizó en la producción agrícola, abarcando el conjunto de las labores culturales” (Gras y Hernández, 2013, p. 41).

Además, en este artículo se mostró que la flexibilización de la organización del trabajo y la producción en el pilar organizacional están intrínsecamente conectados con los pilares financiero y productivo. Las megaempresas lograron reorganizar estos elementos para que proporcionasen mayores ganancias productivas, comerciales y financieras en el menor tiempo a través de la generación de proyectos productivos cortos de los que puede salirse con facilidad. Es decir que, desde su surgimiento, el ‘modelo en red’ suponía la imbricación de lógicas financieras y productivas o, en otras palabras, de la financiarización de las prácticas empresariales, necesaria para que funcionara como plataforma de inversiones especulativas en el sector.

Luego, durante su expansión, las megaempresas incorporaron lógicas financieras en su funcionamiento que refractaron en los actores integrados a sus “redes”, con la utilización de instrumentos financieros, pero también con nuevas herramientas del manejo del riesgo y de gestión de la ‘red’, que permitieron un control del crecimiento exponencial que permitía el modelo. Esto da cuenta de la profundización del proceso de financiarización inversa.

Por último, el estudio de las trayectorias empresariales contribuyó a la comprensión de la complejización de los modos de concentración de la tierra que caracteriza al agronegocio, y a su conexión con los fenómenos globales del acaparamiento de tierras y de la producción. En Argentina, el ‘modelo en red’ permitió concentrar tierras y producción sin necesidad de inmovilizar capital en activos fijos, mientras que durante la expansión translatina de la mano de capitales de riesgo internacionales, esto se conjugó con la compra de empresas y de grandes cantidades de hectáreas de tierra en otros países del Mercosur.

## REFERENCIAS

- Artopoulos, A. (2015). *Desarrollo Informacional en América Latina. Casos de Pioneros de Buenos Aires (1980-2014)*. Tesis de Doctorado. Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- Borras Jr., S.M.; Kay, C.; Gómez, S. y Wilkinson, J. (2012). Land grabbing and global capitalist accumulation: key features in Latin America. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 33(4), 402–416. doi <https://doi.org/10.1080/02255189.2012.745394>
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2006). *Glossaire des notions élaborées pour analyser les trajectoires des firmes et identifier les modèles productifs*. GERPISA. Trabajo original publicado en 1999.
- Burch, D. y Lawrence, G. (2009). Towards a third food regime: behind the transformation. *Agriculture and Human Values*, 26(4), 267–279. doi <https://doi.org/10.1007/s10460-009-9219-4>
- Collatti, M.B. (2010). *Financiamiento agropecuario mediante warrants*. Dirección de Informaciones & Estudios Económicos, Bolsa de Comercio de Rosario.
- Congreso de la Nación Argentina (1995). Ley N° 24.467. Pequeña y mediana empresa. Recuperado a partir de Ley 24.467.
- Denzin, N.K. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods* (2d ed.). New York: McGraw-Hill.
- El Tejar. (2009). *El Tejar. Un sueño compartido* (4ta. Ed). El Tejar Ltd.
- Fundación para la Integración Social Oscar Alvarado (FISOA) (Ed.). (2012). *Oscar Alvarado: emprender con valores*. Buenos Aires: Sudamericana.
- García Machado, J.J.; Sancha Dionisio, M. del P.; Tejero Rioja, C. y Toscano Pardo, D. (2000). Opciones «exóticas». *Boletín económico de ICE*, (2673). Información Comercial Española. Recuperado de [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5546/Opciones\\_exoticas.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5546/Opciones_exoticas.pdf?sequence=2)
- Gras, C. (2012). La consolidación del agronegocio en la agricultura argentina y la diferenciación de los estratos empresarios. *Latin American Studies Association 2012 Congress (LASA)*. San Francisco, California.
- Gras, C. (2013). Expansión agrícola y agricultura empresarial: el caso Argentino. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(32), 73–92.
- Gras, C. y Hernández, V. (2013). Los pilares del modelo agribusiness y sus estilos empresariales (pp. 17-48). En C. Gras y V. Hernández (Eds.) *El agro como negocio: Producción, sociedad y territorios en la globalización* (1era ed.). Buenos Aires: Biblios.
- Gras, C. y Sosa Varrotti, A.P. (2013). El modelo de negocios de las principales megaempresas agropecuarias. En C. Gras y V. Hernández (Eds.) *El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización*. Buenos Aires: Biblos.
- Grobocopatel, A. (2009). Gestión de Talentos (en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial). *IX Jornadas de Actualización de Recursos Humanos: Arquitectura de RRHH en épocas de crisis*. UCEMA, 19 y 20 de mayo de 2009.
- Grosso, S.; Bellini, M.E.; Qüesta, L.; Guibert, M.; Lauxmann, S. y Rotondi, F. (2010). Impactos de los “pools de siembra” en la estructura social agraria. Una aproximación a las transformaciones en los espacios centrales de la provincia de Santa Fe (Argentina). *Revista de estudios regionales y mercado de trabajo*, (6), 115–138. Recuperado de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4537/pr.4537.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4537/pr.4537.pdf)
- Guibert, M. (2007). Re-territorialización del sector agropecuario de la Cuenca del Plata: apuntes de base sobre las reconfiguraciones productivas actuales. *Actas del III Encuentro Dos Grupos de Pesquisa*. UFRGS, Porto Alegre.
- Hernández, V. (2007). El fenómeno económico y cultural del boom de la soja y el empresario innovador. *Desarrollo económico*, 47(187), 331–365. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/20066804>
- Jick, T.D. (1979). Mixing Qualitative and Quan-

- titative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602. doi <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Miller, C. y Jones, L. (2010). *Agricultural value chain finance: tools and lessons*. Rome; Warwickshire, UK: Food and Agriculture Organization of the United Nations; Practical Action Pub.
- Moreno Martín, G.M.; Orozco, A.; Politino, N.S. y Roggerone Saso, N.M. (2012). *Incentivos tributarios. Situación actual en la República Argentina*. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- Nichols, J. y Ordoñez, H. (2003). *Agronegocios, escenarios turbulentos, economías emergentes, Argentina. Caso Los Grobo* (p. 34). Universidad de Buenos Aires / Texas A & M University.
- Oliveira, V.L. de y Bühler, È.A. (2016). Técnica e natureza no desenvolvimento do “agronegócio”. *Caderno CRH*, 29(77), 261–280. doi <https://doi.org/10.1590/S0103-49792016000200005>
- Página oficial del Grupo Los Grobo (2017). Producción agrícola. Recuperado de [http://www.losgrobo.com/es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=229&Itemid=410](http://www.losgrobo.com/es/index.php?option=com_content&view=article&id=229&Itemid=410) (consulta 25 de mayo 2017).
- Palermo, A. (2000). La familia que se animó a saltar de escala. *La Nación* (18 de noviembre 2000). Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/196899-la-familia-que-se-animo-a-saltar-de-escala>
- Sosa Varrotti, A.P. y Frederico, S. (2018). Las estrategias empresariales del agronegocio en la era de la financiarización. El caso de El Tejar. *Mundo Agrario*, 19(41), 1–19. doi <https://doi.org/10.24215/15155994e086>
- Sosa Varrotti, A.P. (2019). Acaparadores ‘financieros’ y ‘productivos’ en América Latina. Trayectorias, lógicas empresariales y vínculos. En A. Constantino (Ed.) *Fiebre por la tierra: debates sobre el landgrabbing en Argentina y América Latina* (título provisorio). Buenos Aires: Editorial El Colectivo. (en prensa.)
- Vidal, M. (2003). *Video institucional de El Tejar*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BCzLNLEjkO0>
- Webb, E.J. (Ed.) (1973). *Unobtrusive measures: non-reactive research in the social sciences* (9. printing). Chicago: Rand McNally.
- Wilkinson, J.; Reydon, B. y Di Sabbato, A. (2012). El caso de Brasil (pp. 105–144). En FAO, F. Soto Baquero y S. Gómez (Eds.) *Dinámicas del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe concentración y extranjerización*. FAO. Recuperado de <http://public.ebib.com/choice/publicfull-record.aspx?p=3202033>
- Yoguel, G.; Milesi, D. y Novick, M. (2003). Entorno productivo y ventajas competitivas: el caso de una trama siderúrgica. *Colección investigación, Serie Informes de Investigación*. UNGS.

Andrea Patricia Sosa Varrotti es Doctora en Ciencias Sociales (UBA). Doctora en Estudios Rurales por la Université de Toulouse–Jean Jaurès. Becaria postdoctoral en el Programa de Estudios Rurales y Globalización (PERyG). Centro de Estudios Socioterritoriales, de Identidades y de Ambiente (CE-SIA), IDAES-UNSAM. Especialista en el análisis del agronegocio y la financiarización de la agricultura, actualmente estudia las prácticas y discursos empresariales en el sector agropecuario del Mercosur. Otros temas de interés: redes de producción, acaparamiento de tierras, transiciones de los regímenes alimentarios, agroecología. Profesora de Metodología de la Investigación Social (UBA). Recibió múltiples premios y becas en el país y en el exterior. Av. 25 de Mayo 1021, (1650) San Martín, Buenos Aires, Argentina, [andreapatriciasosa@gmail.com](mailto:andreapatriciasosa@gmail.com)