



Editada por el Instituto
de Estudios Avanzados de la
Universidad de Santiago de Chile

TRAYECTORIAS DIVERGENTES Y ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS HETEROGÉNEAS EN GRANDES EMPRESAS AGRÍCOLAS EN ARGENTINA, 2012-2022



*Divergent Trajectories and Heterogeneous Production
Strategies in Agricultural Firms in Argentina, 2012-2022*
*Trajectorias divergentes e estratégias produtivas heterogêneas
em grandes empresas agrícolas na Argentina, 2012-2022*

Volumen 12, número 37, 156-175, octubre 2025

ISSN 0719-4994

Artículo de investigación

<https://doi.org/10.35588/581tzf80>

Recibido

20 de septiembre de 2023

Aceptado

24 de marzo de 2025

Publicado

24 de septiembre de 2025

El presente trabajo ha sido desarrollado en el marco del proyecto "El agronegocio en Argentina frente a las nuevas tecnologías en la actual fase de la financierización", Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, PICT-2019-2019-02597, periodo 2021-2024.

Cómo citar

Sanz Cerbino, G. y Castelao Caruana, M.E. (2025). Trayectorias divergentes y estrategias productivas heterogéneas en grandes empresas agrícolas en Argentina, 2012-2022. *RIVAR*, 12(37), 156-175. <https://doi.org/10.35588/581tzf80>

Gonzalo Sanz Cerbino
Centro de Estudios Urbanos y Regionales CONICET
Buenos Aires, Argentina
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5862-7266>
camilogx@yahoo.com

María Eugenia Castelao Caruana
Fundación Bariloche CONICET
San Carlos de Bariloche, Argentina
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0181-9862>
eugeniastela@conicet.gov.ar

ABSTRACT

Much of the literature addressing recent dynamics in the agricultural sector of the southern Latin American cone proposes the existence of an extensively adopted productive model known as agribusiness. This model is characterized by new relationships with technology, land, labor, the financial sector, and the rest of the agricultural chain. This article delves into the scope of agribusiness as the defining model for large grain-producing firms in Argentina's Pampas region. These firms explain the export dynamics and competitiveness of the agricultural sector and, according to specialized literature, they represent the core of the agribusiness model. Our study analyzes the constitutive practices of fourteen firms engaged in grain production across no less than 50,000 hectares in the Argentine Pampas during the period from 2012 to 2022. Notably, our findings reveal that this segment of large agricultural companies deploys practices that diverge from the general trends associated with the agribusiness model. The article highlights the heterogeneity of trajectories and productive strategies within this group of firms, proposing a typology that reflects the diverse business models present among major players in Pampas agriculture.

KEYWORDS

Agriculture, agroindustry, agricultural enterprises.

RESUMEN

Gran parte de la literatura que aborda las dinámicas recientes del sector agrícola en el cono sur latinoamericano propone la existencia de un modelo productivo ampliamente extendido denominado agronegocio. Este modelo se basa en nuevas formas de relación con la tecnología, la tierra, el trabajo, el sector financiero y el resto de la cadena agropecuaria. El presente artículo reflexiona sobre el alcance de esta noción como modelo productivo característico de las grandes empresas productoras de granos en la región pampeana de Argentina. Ellas explican la dinámica exportadora del sector y su competitividad y, según la literatura especializada, son la capa más representativa del modelo de agronegocio. Aquí analizamos las prácticas constitutivas del modelo productivo de catorce firmas que producen granos en no menos de 50.000 hectáreas en la región pampeana argentina en el periodo 2012-2022. El análisis muestra que este segmento de empresas agrícolas despliega prácticas que difieren de las tendencias generales asociadas al modelo de agronegocio. El artículo da cuenta de la heterogeneidad de trayectorias y estrategias productivas existentes al interior de este grupo de firmas, y propone una tipología que refleje los distintos modelos de negocios presentes entre los grandes jugadores de la agricultura pampeana.

PALABRAS CLAVE

Agricultura, agroindustria, empresa agrícola.

RESUMO

Grande parte da literatura que aborda a dinâmica recente do setor agrícola no Cone Sul da América Latina propõe a existência de um modelo produtivo amplamente ampliado denominado agronegócio. Este modelo baseia-se em novas formas de relacionamento com a tecnologia, a terra, o trabalho, o setor financeiro e o resto da cadeia agrícola. Este artigo reflete sobre o alcance desta noção como modelo produtivo característico das grandes empresas produtoras de grãos da região das Pampas argentinas. Elas explicam a dinâmica exportadora do setor e a sua competitividade e, segundo a literatura especializada, constituem a camada mais representativa do modelo do agronegócio. Aqui analisamos as práticas constitutivas do modelo de produção de catorze empresas que produzem grãos em nada menos que 50.000 hectares na região dos Pampas argentinos no período 2012-2022. A análise mostra que este segmento de empresas agrícolas implementa práticas diferentes das tendências gerais associadas ao modelo do agronegócio. O artigo dá conta da heterogeneidade das trajetórias e estratégias produtivas existentes neste grupo de empresas e propõe uma tipologia que reflète os diferentes modelos de negócios presentes entre os principais atores da agricultura das Pampas.

PALAVRAS-CHAVE

Agricultura, agroindústria, empresa agrícola.

Introducción

La literatura reciente sobre la dinámica del sector agrícola argentino plantea el surgimiento del agronegocio como modelo productivo durante la década del 90 y su consolidación a inicios de 2000 (Gras y Hernández, 2020). Este modelo socioproductivo se asienta en cuatro pilares que modifican la lógica de acumulación del sector y su trama empresarial: organización, tecnología, finanzas y producción (Gras y Sosa, 2013; Gras y Hernández, 2020).

En primer lugar, el agronegocio propone una estructura de organización de tipo corporativa (con equipos profesionales de gestión, departamentos especializados y prácticas de auditorías financieras y de gestión) y una forma de producción en red basada en la contratación de proveedores especializados y subordinados a las estrategias de acumulación de las empresas coordinadoras (Gras y Hernández, 2020; Anlló et al., 2015; Sosa, 2019). Además, la adopción permanente de innovaciones en biotecnología y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en los procesos productivos y de gestión empresarial se proponen intensificar el uso de la tierra y acelerar la rotación del capital (Gras y Hernández, 2020). Por otra parte, la aplicación de múltiples estrategias de financiamiento con un acceso privilegiado a los mercados de capital potencia la adopción de estrategias productivas y comerciales imbricadas con estrategias financieras para la compra, puesta en producción o venta de tierras en la región, combinando objetivos especulativos con objetivos productivos (Sosa, 2019). Por último, el acaparamiento de la producción agrícola mediante distintas formas de control sobre la tierra, la intensificación de la producción y la tendencia al monocultivo, junto con la participación en diferentes eslabones de la producción de alimentos, buscan mejorar la inserción en cadenas globales de valor y fortalecer la acumulación (Murmis y Murmis, 2012; Gras y Hernández, 2020).

Algunos autores han señalado que estos pilares, que conforman una suerte de “lógica del agronegocio”, no penetran de forma mecánica y homogénea en el espacio rural, sino que existen situaciones híbridas y procesos que no responden a la lógica de acumulación de este sistema (Craviotti, 2014). En sintonía con este planteo, Gras (2013a) distingue grados de penetración de este modelo de acumulación entre los productores agropecuarios según su tamaño. Entre las empresas de mayor tamaño, en particular, la autora señala que es posible encontrar distintos modelos de negocios, según cuál sea el “foco” de acumulación de cada compañía. Así, entre las actividades que realizan los *big players* del agronegocio podemos encontrar las siguientes, articuladas de diferente manera según cada caso:

- a) la producción y venta de commodities; b) la adquisición de inmuebles rurales en áreas marginales y su valorización agrícola para la posterior venta;
- c) el gerenciamiento de cultivos y plantales ganaderos de terceros; d) La oferta de servicios agrícolas, acopio, provisión de insumos o exportación; e) el procesamiento industrial de las materias primas; f) servicios de consultoría técnica y financieros. (Gras, 2013a: 83)

Algunos de estos modelos de negocios han sido analizados en profundidad mediante estudios de caso (Caligaris, 2015; 2017; Gras y Sosa, 2013; Sosa, 2019). Sin embargo, estos trabajos no tienen como objetivo abordar la heterogeneidad de las estrategias productivas en las grandes empresas agrícolas y, por lo tanto, no han logrado introducir matices respecto del alcance explicativo del concepto de agronegocio como modelo socioproductivo. Para pro-

fundizar en esta línea de investigación, se requieren estudios comparativos que exploren las distintas prácticas empresariales aplicadas por un amplio conjunto de empresas.

En este marco, este trabajo explora un conjunto de prácticas constitutivas de los modelos de negocio de las grandes empresas agrícolas con el objetivo de evaluar su proximidad con los pilares del agronegocio. Este análisis se centra en las grandes empresas productoras de granos en la región pampeana, ya que estas explican gran parte de la dinámica exportadora y la competitividad del sector agrícola argentino, y son las principales representantes, según la literatura, del modelo de agronegocio en Argentina. Además, estas empresas se corresponden con la unidad de análisis del proyecto de investigación en el cual se enmarca este trabajo, que tiene como objetivo analizar la nueva configuración de actores del sector agrícola pampeano y sus lógicas de acumulación a partir de la difusión de las nuevas tecnologías y el creciente protagonismo del capital financiero.

Comprender los alcances de la noción de agronegocio y la diversidad de prácticas que despliegan las grandes empresas agrícolas, resulta relevante no solo para comprender su dinámica (niveles de competitividad, procesos de concentración, penetración de la lógica financiera, entre otros), sino también para pensar políticas públicas que respondan tanto a las necesidades —heterogéneas— del sector como a las del resto de la economía de los países del cono sur, donde estas empresas operan.

Metodología

Para reflexionar sobre el alcance de la noción de agronegocio como modelo productivo característico de las grandes empresas productoras de granos en la región pampeana,¹ este trabajo adopta una estrategia de investigación cualitativa basada en la revisión de fuentes secundarias. El análisis se centra en las prácticas productivas, tecnológicas y comerciales aplicadas en la última década por un grupo de grandes empresas productoras de granos en la región pampeana, adoptando así una visión sectorial —aunque parcial por los alcances del propio trabajo— sobre los espacios en los que la lógica del agronegocio se hace presente con mayor intensidad.

La selección de las empresas que integran este estudio implicó, en primer lugar, la revisión de (i) el ranking de empresas con mayor cantidad de hectáreas productivas en 2021 (Agrofy News, 2021), y (ii) documentos académicos que han estudiado el agronegocio en Argentina y que, en este proceso, mencionan empresas cuyas prácticas se identifican con esta noción. La sistematización de esta información permitió identificar 33 firmas.

En segundo lugar, se indagó en el número de hectáreas en producción y en la ubicación y uso de estas tierras durante el periodo 2020-2022 para seleccionar aquellas empresas de mayor tamaño, productoras de granos, mayormente, en la región pampeana. Esta información surgió a partir de la revisión de múltiples fuentes secundarias: artículos académicos, notas en portales especializados en el sector agrícola escritas y audiovisuales, documentos de organismos públicos, páginas web de las empresas y estados contables o memorias de

1 Incluye las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos, centro y sur de Santa Fe, este de Córdoba y La Pampa, y sudoeste de San Luis.

las empresas que cotizan en bolsa (Adecoagro, Los Grobo, La Biznaga, MSU, Liag Argentina, Cresud).

Esto llevó a excluir 17 casos debido a que: (i) sus tierras productivas no se encuentran, mayormente, en la región pampeana (Grupo Braun y UnitecAgro); (ii) no son estrictamente una sola empresa (Grupo Río Seco); (iii) no producen directamente granos (Arcor); (iv) no son consideradas grandes empresas dado que su superficie en producción es menor a 50.000 hectáreas; (v) no se encuentran activas a fines del año 2022 (El Tejar); o (iv) falta información sobre su actividad reciente (Nidera/COFCO o Calyx de Louis Dreyfus Company). De esta forma, catorce empresas forman parte de este análisis: Cresud, Cazenave & Asociados, Los Grobo, La Biznaga (Grupo Ledesma), MSU, AGD, Adecoagro, Lartirigoyen y Cía., Liag Argentina, Grupo Andreoli, Grupo Duhau, Virreyes Agropecuaria, Managro y Grupo Werthein.

Distintas estimaciones indican que el universo de empresas agropecuarias que han puesto en producción más de 50.000 hectáreas en Argentina no superaba el medio centenar a comienzos de la década de 2010 (Gras y Sosa, 2013; Murmis y Murmis, 2012). Por lo tanto, es posible considerar que este grupo de 14 empresas, si bien no es una muestra representativa del sector agropecuario, ofrece información relevante para aproximarse a los lineamientos centrales de los modelos de negocio que han aplicado las grandes empresas del sector agrícola pampeano en los últimos años.

Los tipos de fuentes secundarias mencionados previamente fueron también utilizados para reconstruir las prácticas productivas, tecnológicas y comerciales que las empresas seleccionadas han implementado, con distinto grado de continuidad, en el periodo 2012-2022. En esta instancia el análisis de la información disponible se realizó mediante un proceso iterativo de codificación de estas fuentes partiendo de los cuatro pilares que estructuran la noción de agronegocio (estructura de organización, gestión de la tierra, estrategia financiera e innovación). Esto derivó en la identificación de trece categorías de análisis agrupadas en estos mismos cuatro pilares y una dimensión adicional identificada con la actividad central de las empresas y su trayectoria productiva.

El análisis de estas categorías permitió identificar patrones comunes y comportamientos heterogéneos entre las firmas estudiadas y, como resultado, proponer una tipología que describe la proximidad de sus diferentes prácticas con el modelo de agronegocio. El análisis de esta información y sus resultados se presentan de la siguiente manera. En las secciones tres a cinco, se presentan las coincidencias y diferencias que tienen las firmas seleccionadas entre sí en relación con la forma de organización y gestión, la adopción de tecnología, el uso de instrumentos financieros, los grados de integración productiva y su relación con la tierra. Luego se propone que la heterogeneidad que presentan las firmas bajo análisis en términos de las prácticas asociadas a la gestión de la tierra y la integración productiva se relaciona con su trayectoria y estrategia empresarial, dando lugar a una tipología de grandes empresas productoras de granos en la región pampeana. Finalmente, se presentan algunas reflexiones en base a los resultados del estudio.

Estructura de organización y tecnología

La noción de agronegocio sugiere la prevalencia de una estructura de organización de tipo corporativa y una forma de producción flexible que, en Argentina, se asienta en la con-

tratación de proveedores especializados y subordinados a las estrategias de acumulación de las empresas que los contratan bajo un modelo de producción en red (Gras, 2013b). La mayoría de las firmas bajo análisis han desarrollado un entramado empresarial complejo como parte de su estrategia de diversificación productiva y se caracterizan por incorporar formas profesionales de gestión, departamentos especializados y prácticas de auditoría que, en algunos casos, responden a la cotización de sus acciones en mercados locales y del exterior (Cresud, Adecoagro, MSU).

La tercerización de las actividades productivas en contratistas especializados mediante mecanismos formales e informales y con contratos de corto y de mediano plazo, por otro lado, es una práctica relativamente extendida en el sector agrícola argentino, aunque presenta distintos grados de intensidad según la escala de producción y el tipo de cultivo.² No obstante, entre las empresas analizadas es una práctica común que abarca múltiples actividades —siembra, fertilización, cosecha—, aunque no necesariamente de manera exclusiva ya que estas firmas también cuentan con maquinaria propia.

Las empresas que han logrado un mayor nivel de producción y diversificación geográfica (Los Grobo, Cresud) han enfrentado el desafío de coordinar a múltiples actores a lo largo del ciclo productivo y en diferentes localizaciones. Su respuesta ha sido el desarrollo de un modelo de organización productiva en red que, junto con la expansión de tierras en alquiler, dio lugar a una estructura organizacional flexible a los cambios de precio de los granos. Este modelo, que en el caso de Los Grobo se extendió a la prestación de estos y otros servicios a productores locales y la asociación con estos y con sus contratistas en la producción, implicó la subordinación de los prestadores de estos servicios a la estrategia de acumulación de las firmas que alcanzaron un rol monopsónico en algunas regiones (Sosa, 2017).

Las grandes empresas del sector agrícola fueron pioneras en la adopción de tecnologías y prácticas innovadoras vinculadas al uso de semillas transgénicas y sus agroquímicos, la siembra directa y la rotación de cultivos.³ Aquellas dedicadas a la compra y venta de tierras productivas (Adecoagro y Cresud), además, han incorporado infraestructura —riego, depósitos,

2 Por ejemplo, el porcentaje de explotaciones agropecuarias (EAP) que ha contratado algún servicio de maquinaria agrícola es mayor en la producción de cereales (60%) y oleaginosas (53%) que en la producción de forrajes y legumbres. Incluso en la región pampeana, donde la producción de cereales y oleaginosas tiene un mayor peso relativo, la contratación de este servicio alcanza al 48% de las EAP, mostrando que si bien esta práctica es común sigue sin estar generalizada (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2023).

3 La difusión de estas tecnologías se encuentra en aumento en el sector agrícola, pero su alcance aún resulta heterogéneo en términos de cultivos y regiones. En la campaña gruesa 2021/22, por ejemplo, el cultivo de maíz se realizó con una mayor adopción de tecnología, en promedio, que la soja, el girasol o el sorgo (Gayo y Regeiro, 2022). En el periodo 2017/18, por ejemplo, la siembra directa en la producción de cereales se aplicó en el 46% de la superficie implantada en la provincia de Corrientes, mientras que en Córdoba esta proporción fue del 93%. Incluso en La Pampa y Entre Ríos, provincias que integran la región pampeana, el porcentaje de siembra directa de cereales fue menor que el promedio nacional (86%) (INDEC, 2018). Además, la encuesta del CEEA destaca que, si bien el 60% de los productores sigue un programa de rotación de cultivos, esta práctica se concentra en las EAP de mayor tamaño, mientras que las medianas son más propensas a rotar tomando el precio de los granos como criterio orientador (Centro de Agronegocios y Alimentos, 2022).

caminos— como técnicas agronómicas para mejorar el rendimiento de la tierra (Gras y Cavalcanti do Nascimento, 2017). Sin embargo, las prácticas innovadoras con mayor difusión en las últimas dos décadas en el sector han estado asociadas a la Agricultura de precisión y, más recientemente, a la llamada Agricultura 4.0, que implica el uso de otras TICs —aplicaciones para celular, software embebido en maquinaria agrícola, imágenes satelitales, GPS— para recopilar, analizar y gestionar datos agronómicos. Empresas como Los Grobo comenzaron a aplicar estas tecnologías a fines de la década del 90 para transferir este tipo de datos desde el territorio hacia la sede central de la firma, en algunos casos en tiempo real, y tomar así decisiones técnicas y económicas con incidencia en otras áreas de negocio (acopio, comercialización, venta de insumos) (Ederer, 2013). Otras firmas, como Cazenave & Asociados o Cresud, la aplican, por lo menos, desde la década de 2010 (Gras y Cavalcanti Do Nascimento, 2017). A pesar de la falta de información precisa sobre su adopción y uso, es posible afirmar que, en la actualidad, tanto las técnicas asociadas a la Agricultura de Precisión como las de la Agricultura 4.0 son utilizadas por empresas como Virreyes Agropecuaria, AGD, Adecoagro y MSU, incluyendo en algunos casos el uso de drones, sensores conectados a través de IoT y plataformas digitales.⁴

Uso de instrumentos financieros y gestión del riesgo

El uso de instrumentos financieros forma parte de la estrategia que han aplicado las empresas del sector agrícola, en general, para gestionar el riesgo climático y comercial y acceder a financiamiento. Una de las prácticas más generalizadas para gestionar el riesgo climático, en particular, es la contratación de seguros agropecuarios que cubren pérdidas de rendimiento por eventos climáticos, biológicos y físicos. Esta práctica ha sido común entre las grandes empresas analizadas, pero no se encuentra circunscripta a este grupo, ya que desde hace tiempo se observa una creciente adopción de estos instrumentos por parte de productores medianos (Centro de Agronegocios y Alimentos, 2013).

Otra estrategia para mitigar el riesgo climático y, en parte también, el comercial es la diversificación geográfica y productiva que implica la gestión de tierras en distintas regiones del país, incluso en países limítrofes, y la producción de distintos cultivos. Esta estrategia ha sido aplicada por las empresas analizadas con una escala de producción por encima de las 150.000 ha. Así, diez de las empresas analizadas han puesto en producción tierras ubicadas en la región pampeana y extra pampeana de Argentina en algún periodo de la última década, buscando que los rendimientos productivos no estén limitados por las mismas condiciones climáticas, y al menos nueve han producido en países limítrofes (Brasil, Paraguay, Uruguay y Bolivia) (Tabla 1).

La diversificación productiva también se propone mitigar estos riesgos, especialmente el comercial, pero se encuentra íntimamente asociada a la escala de producción. Todas las empresas analizadas han aplicado la noción de porfolio de activos, entendidos como distintos cultivos producidos en distintas regiones para disminuir la posible volatilidad de los resultados globales.

4 Entrevista a Ignacio Arraiza, Gerente de Producción Grupo Virreyes, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=MvcXuukQ8jQ&t=7s>.

El riesgo comercial, no obstante, es principalmente gestionado con instrumentos financieros de cobertura (futuros y opciones) que disminuyen la exposición a la alta volatilidad de los precios de los granos. Si bien el uso de estos instrumentos, como señala Caligaris (2015), no es una característica exclusiva de los grandes capitales, forma parte de una estrategia comercial que, elaborada en el marco de una estructura corporativa (con acceso a información de los mercados y conocimiento financiero especializado), se propone lograr mínimos de rentabilidad o cubrir ciertos costos como arriendos, salarios o contratos de servicios. Empresas como Managro, La Biznaga, Cazenave & Asociados y Cresud han utilizado estos instrumentos financieros y prácticas productivas como parte de sus estrategias de gestión del riesgo. Ya en la década de 2010, La Biznaga, por ejemplo, determinaba sus objetivos en materia de rentabilidad y establecía las acciones a realizar con cada instrumento financiero de acuerdo con la situación del mercado y el momento de la campaña. Además, la empresa no comprometía la entrega física de más del 50% de la producción hasta el momento de cosecha y definía un periodo para la construcción de precios que podía extenderse por dos años. El uso de estos instrumentos, según la propia empresa, no tenía como objetivo generar ganancias en el mercado con las primas sino obtener un precio por la producción que supere la rentabilidad planteada (Roselli, 2012). Cazenave & Asociados, por otro lado, contrataba seguros multirriesgo para evitar pérdidas extraordinarias (si bien implican menos ganancias potenciales), y constituía fondos de inversión plurianuales para compensar las posibles pérdidas entre una campaña y otra (Caligaris, 2015).

La implementación de estas estrategias, sin embargo, implica el manejo de grandes volúmenes de granos debido al costo fijo asociado a cada contrato futuro negociado, lo que establece una diferencia clara entre las grandes firmas agrícolas y las de menor tamaño porque amplía sus posibilidades de ganancia financiera (Sosa, 2017). Los Grobo, por ejemplo, ha incrementado su capacidad de acopio a lo largo de los años para almacenar sus granos, pero también los de terceros, ofreciendo incluso a los productores la posibilidad de pagar sus servicios con estos commodities. Los grandes volúmenes de grano que maneja le han permitido incorporar instrumentos financieros adicionales y arbitrar entre los precios locales de los puertos de Santa Fe, Buenos Aires y Bahía Blanca y, además, aprovechar los diferenciales con el mercado de Chicago (Ederer, 2013).

Estas no son las únicas alternativas que han aplicado las grandes empresas analizadas para abordar el riesgo comercial. Algunas, además, han diversificado el destino de sus ventas —acopiadores, exportadores, empresas de transformación de granos— y otras se integraron verticalmente hacia adelante, agregando valor a sus commodities (Tabla 1). Otras establecieron relaciones comerciales con un comitente que aseguraba la compra del producto bajo ciertas especificaciones de calidad y proceso (Anlló et al., 2015). Los silobolsas han sido parte de la estrategia comercial de muchas empresas, pero también una forma de gestión de los granos durante el periodo de cosecha (Regunaga, 2010).

La gestión del riesgo productivo y comercial es un activo clave para atraer inversiones y acceder a buenas condiciones de financiamiento. Según datos del Centro de Estudios en Agrogocios y Alimentos (2013), las empresas grandes utilizan menos el autofinanciamiento y más el crédito proveniente de bancos, proveedores de insumos y otras fuentes, especialmente fideicomisos y otros arreglos institucionales. De acuerdo con la literatura consultada, en las empresas analizadas esto se debe a su capacidad para aplicar estrategias productivas y comerciales integrales que incluyen tanto el uso de instrumentos de seguro y financieros

como de conocimiento especializado en el análisis de patrones productivos y climáticos que permiten construir portafolios de activos diversificados.

Tabla 1. Prácticas financieras identificadas entre las empresas seleccionadas, 2012-2022
Table 1. Financial practices identified among the selected companies, 2012-2022

	Gestión de riesgos		Acceso a financiamiento en mercados financieros				Asociación con capitales sectoriales y extrasectoriales			Destino de inversiones/asociaciones			
	Riesgo climático (diversificación geográfica y productiva)	Riesgo comercial (seguros, futuros, forwards y opciones)	Fondos Comunes de Inversión y otras inversiones financieras	Cotización en bolsa	Constitución de sociedades en el extranjero	Préstamos de bancos internacionales	Capitales sectoriales nacionales	Capitales sectoriales internacionales	Capitales extra-sectoriales	Expansión de la producción primaria	Adquisición de tierras	Servicios a terceros	Eslabonamientos productivos
Cresud	X	X	X	X	X			X		X	X	X	X
Cazenave & Asociados	X	X	X				X	X				X	
Los Grobo	X	X	X		X	X			X	X			X
La Biznaga	X	X											
MSU	X		X	X					X	X			
AGD		X	X						X				
AdecoAgro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Lartirigoyen								X					X
LIAG													
Grupo Andreoli	X												
Grupo Duhau	X						X						X
Virreyes Agropecuaria	X												
Managro	X	X	X										
Grupo Wertheim			X										

Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

El financiamiento a buenas tasas, al mismo tiempo, permite a las firmas aumentar su escala de producción, mejorar el gerenciamiento y las estrategias para minimizar riesgos (Dimitroff y Lombardo, 2018). Sin embargo, en muchas de las firmas analizadas (Cresud, MSU, Los Grobo, Adecoagro), los fondos de inversión han financiado no solo la expansión productiva de la firma sino también su internacionalización y la salida al mercado de capitales. En algunos casos, este proceso fue acompañado por cambios en el modelo de negocio (compra y venta de tierras con o sin valorización, diversificación hacia la provisión de servicios, cambios en la velocidad de expansión). En algunos casos, los fondos buscan valorizar a las empresas en el corto plazo para salir con ganancias (Los Grobo), por lo que es relevante su gestión del riesgo y las aptitudes intrínsecas del modelo para ser montado y desmontado rápidamente (Sosa, 2017). En otros casos, estas empresas ya están planteadas como medios para el ingreso de inversiones financieras (Cresud, Cazenave, Managro) y algunas de ellas plantean la constitución de fondos de inversión plurianuales y una comisión sujeta a las ganancias para disminuir el riesgo y aumentar la confianza.

Tierra, producción y grado de integración

La literatura consultada postula el agronegocio como un modelo productivo que presenta nuevas formas de relación con la tierra y la participación en diferentes eslabones de la cadena (Murmis y Murmis, 2012). Sin embargo, el análisis de la escala de producción, el régimen de tenencia de la tierra, la diversificación productiva y el grado de integración vertical de las empresas bajo estudio muestran una mayor heterogeneidad que la que reconoce la literatura. Por ello, este aspecto resulta clave para repensar los alcances del modelo de agronegocio en el sector agrícola.

En primer lugar, las empresas analizadas poseen una escala de producción en el cono sur latinoamericano sumamente amplio (Tabla 2), ya que mientras algunas, como Cresud y Adecoagro superan con creces las 400.000 ha en producción, otras empresas gestionan poco más de 50.000 (Cazenave & Asociados, La Biznaga, Virreyes Agropecuaria, Managro). En el

medio se encuentran aquellas empresas que gestionan entre 100.000 y 300.000 hectáreas, como Los Grobo, MSU, AGD, Lartirigoyen, el Grupo Andreoli y el Grupo Duhau.

Esta heterogeneidad aparece nuevamente al considerar el régimen de tenencia de la tierra (Tabla 2). Tres empresas operan exclusivamente sobre tierras arrendadas y coinciden en tener un número de hectáreas en producción menor al resto de las firmas analizadas (Cazenave & Asociados, Virreyes Agropecuaria y Managro). Ninguna produce exclusivamente en tierras propias y las firmas restantes aplican una combinación variable entre tierras arrendadas y propias. En particular, seis operan sobre tierras mayormente de su propiedad (Cresud, La Biznaga, Adecoagro, Liag Argentina, Grupo Andreoli y Grupo Werthein) y cuatro sobre tierras mayormente arrendadas (Los Grobo, MSU, AGD y Grupo Duhau). Lartirigoyen combina tierras en arriendo y en propiedad, pero no ha sido posible determinar la proporción de cada una de estas modalidades.

Estas empresas se caracterizan por sembrar una amplia variedad de cultivos como estrategia frente al riesgo climático y comercial, lo que complementan con la participación en otras actividades agropecuarias, como la ganadería o el tambo. Al menos diez de las catorce firmas analizadas siembran cuatro o más cultivos diferentes, incluyendo commodities agrícolas (trigo, soja, maíz, girasol, sorgo, lino y cebada), variedades especiales de cereales y oleaginosas (maíz pisingallo, girasol confitero, girasol alto oleico, entre otras) o cultivos regionales (algodón, arroz, azúcar, maní, legumbres, frutas e infusiones). Nueve articulan la actividad agrícola con producción ganadera o tampera. Solo uno de los catorce casos analizados produce exclusivamente commodities agrícolas, poniendo en cuestión la tendencia al monocultivo —señalada por la literatura como una característica del modelo— en empresas con esta escala de producción.

Tabla 2. Hectáreas en producción y régimen de tenencia del suelo en empresas seleccionadas, 2020-2022

Table 2. Hectares in production and land tenure regime in selected firms

Empresa	Escala en Cono Sur Latinoamericano	Año	Régimen de tenencia de suelo
Cresud	800.000	2022	Mayormente en propiedad
Cazenave & Asociados	50.000	2022	Exclusivamente arriendo
Los Grobo	260.000	2022	Mayormente arriendo
La Biznaga (Grupo Ledesma)	51.429	2022	Mayormente en propiedad
MSU	220.000	2022	Mayormente arriendo
AGD	200.000	2022	Mayormente arriendo
AdecoAgro	459.000	2021	Mayormente en propiedad
Lartirigoyen	154.000	2022	Combinación de arriendo y propiedad (S/D proporción)
LIAG	69.349	2022	Mayormente en propiedad
Grupo Andreoli	100.000	2021	Mayormente en propiedad
Grupo Duhau	120.000	2022	Mayormente arriendo
Virreyes Agropecuaria	50.000	2022	Exclusivamente arriendo
Managro	60.000	2022	Exclusivamente arriendo
Grupo Werthein	90.000	2020	Mayormente en propiedad

Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

Por último, las empresas analizadas presentan una importante heterogeneidad en relación con su integración productiva y comercial a lo largo de la cadena agropecuaria (Tabla 3). Dejando de lado la producción primaria que es común a todas las empresas analizadas, se observa que estas desarrollaban hacia fines de 2022 actividades vinculadas a: la venta de insumos (semillas, fertilizantes), la oferta de servicios al productor (seguros, financiamiento), la gestión de campos para terceros, la actividad inmobiliaria (compra-venta de campos, tasación, y asesoría), actividad de acopio, procesamiento (producción de aceites y biodiesel, molinería o frigorífico), comercialización interna (con marcas propias) y exportación.

A partir de esta reconstrucción, las empresas analizadas pueden ser clasificadas en tres grupos según su grado de diversificación:

- Empresas con un escaso o nulo grado de diversificación: Managro y Cazenave & Asociados iniciaron su actividad administrando campos de terceros, luego se volcaron a la producción primaria y, posteriormente, incorporaron actividades ligadas a su actividad central, como la asesoría inmobiliaria o la provisión de insumos y servicios al productor; Liag Argentina y Virreyes Agropecuaria adicionan como actividad la comercialización externa de su producción de granos.
- Empresas con un grado de diversificación intermedia: Grupo Duhau y Cresud suman a su actividad agrícola etapas de procesamiento y comercialización de sus productos, como la molienda o la actividad frigorífica.
- Empresas que integran casi toda la cadena agropecuaria, sumando a la producción primaria la provisión de insumos y servicios, la transformación de granos y oleaginosas (industria aceitera, molinería, fabricación de biodiesel, frigorífico), el acopio, la comercialización interna con marcas propias y la exportación. Es el caso de Los Grobo, Adecoagro, Lartirigoyen y cía., AGD y el Grupo Andreoli. Podemos ubicar también en este grupo a aquellas empresas que presentan una diversificación no relacionada importante, como MSU, el Grupo Werthein o La Biznaga.

Tabla 3. Integración productiva y comercial en la cadena agropecuaria de las empresas seleccionadas, 2022

Table 3. Productive and commercial integration in the agricultural chain of selected firms, 2022

	Grados de integración productiva/comercial en la cadena agropecuaria									Diversificación no relacionada con la cadena agropecuaria
	Venta de insumos (semillas, fertilizantes)	Servicios al productor (seguros, financiamiento)	Producción primaria	Gestión de campos para terceros	Inmobiliaria rural	Acopio	Procesamiento (aceites, biodiesel, frigorífico, harinas)	Comercialización interna	Exportación	
Cresud		X	X		X		X	X	X	
Cazenave & Asociados	X	X	X	X	X					
Los Grobo	X	X	X			X	X	X	X	
La Biznaga			X							X
MSU			X							X
AGD	X	X	X			X	X	X	X	
AdecoAgro	X		X		X	X	X	X	X	
Lartirigoyen	X	X	X			X	X	X	X	
LIAG Argentina			X						X	
Grupo Andreoli	X		X			X	X	X	X	
Grupo Duhau			X				X	X	X	
Virreyes Agropecuaria			X						X	
Managro			X	X						
Grupo Werthein			X				X		X	X

Fuente: elaboración propia. Source: own elaboration.

Trayectorias y estrategias productivas divergentes

El análisis de las firmas seleccionadas a la luz de las dimensiones que caracterizan el modelo de agronegocio muestra coincidencias en aspectos como la organización de la producción y la adopción de tecnologías y, en menor medida, en el desarrollo de estrategias de gestión del riesgo asentadas en la diversificación y el uso de instrumentos financieros. Sin embargo, estas empresas poseen una clara heterogeneidad al analizar sus prácticas de gestión de la tierra y su diversificación productiva, lo que podría atribuirse a la trayectoria y la actividad central de estas firmas. La caracterización de las empresas a partir de estas variables permite esbozar una tipología de las empresas bajo análisis.

En un primer grupo se encuentran las empresas cuya actividad central es la producción de granos u oleaginosas, que acceden a la tierra mayormente mediante el arriendo y que incorporan otras actividades primarias. Salvo algunas excepciones, no se diversifican por fuera de este sector de actividad. Estas empresas son Grupo Duhau, Liag Argentina, Virreyes Agropecuaria, Managro y Cazenave & Asociados.⁵

Algunas de estas firmas pertenecen a familias con varias décadas en la actividad agropecuaria. El Grupo Duhau, por ejemplo, con más de un siglo de existencia, es hoy uno de los mayores productores agropecuarios del país: con su firma Economart ha expandido su escala de producción agrícola arrendando tierras, con la firma Administración Enrique Duhau realiza producción ganadera y tambera, y con Azul Natural Beef se ha integrado en la actividad frigorífica. La empresa Liag Argentina es de capitales australianos y se instala en el país a mediados de los '90 comprando y arrendando campos para la producción agropecuaria.⁶ Por la misma fecha, Gilberto Montagna, entonces dueño de la alimenticia Terrabussi, se desprende de sus intereses industriales y funda dos empresas agropecuarias: Virreyes Agropecuaria, dedicada a la producción agrícola en campos propios y arrendados, y TerraGarba, dedicada a la actividad ganadera y de cabaña.

5 La información correspondiente a las empresas que integran este primer grupo fue obtenida de páginas web oficiales y artículos publicados en portales especializados, específicamente en <https://liag.com.ar/>; "Liag Argentina S.A: Gigante agro que quiere crecer con bajo riego", *Infocampo*, tres de noviembre de 2012, disponible en <https://www.infocampo.com.ar/liag-argentina-s-a-gigante-agro-que-quiere-crecer-con-bajo-riego/>; <http://www.vireyes.com.ar/>; F. Sonatti, "Duhau: Con perfume de mujer, origen, presente y futuro de uno de los principales grupos agropecuarios del país", *Agrofy News*, seis de agosto de 2021, en <https://news.agrofy.com.ar/noticia/195176/duhau-perfume-mujer-origen-presente-y-futuro-uno-principales-grupos-agropecuarios/>; "Adm. Duhau, uno de los productores más grandes del país, y del perfil más bajo posible", *Infocampo*, 18 de noviembre de 2015, en <https://www.infocampo.com.ar/adm-duhau-uno-de-los-productores-mas-grandes-del-pais-y-del-perfil-mas-bajo-posible/>; <https://www.managro.com.ar/>; "Man Agro: La fórmula de un gigante argentino de la siembra para alquilar campos para 'toda la vida'", *Agrofy News*, en <https://news.agrofy.com.ar/noticia/205588/man-agro-formula-gigante-argentino-siembra-alquilar-campos-toda-vida>; <https://www.e-cazenave.com.ar/>, y Caligaris (2017).

6 En septiembre de 2022, luego de concluido este estudio, Liag Argentina vendió sus tierras al Grupo Don Mario, productor nacional de semillas.

Otras empresas han pasado de administrar la producción agrícola para terceros a desarrollarla para sí mismos. Este es el caso de Cazenave & Asociados, una empresa fundada en 1969, originalmente dedicada a la administración de campos y la consultoría en negocios agropecuarios que, a mediados de los noventa, se convierte en una organizadora de pools de siembra. Aunque con el tiempo la producción por cuenta propia sobre campos arrendados se convierte en su actividad principal, mantiene los servicios de consultoría y la administración de campos para grandes firmas, agregando otros rubros, como las siembras en sociedad con terceros o la producción de semillas. El caso de Managro es similar, dado que fue fundada por ingenieros agrónomos en 1977 y pasó de ofrecer servicios de consultoría y administración de campos a desarrollar producción propia. Utilizando el esquema de los pools de siembra, captando inversiones de terceros y desarrollando la producción sobre tierras arrendadas, Managro eleva su escala llegando a poner en producción unas 60.000 hectáreas.

Dentro de este primer grupo se encuentran las empresas con menor cantidad de hectáreas en producción: cuatro de las siete empresas (Cazenave & Asociados, Liag Argentina, Virreyes Agropecuaria y Managro) ponen en producción entre 50.000 y 70.000 hectáreas, el rango más bajo de la muestra. La única que supera ese rango (Grupo Duhau) ha protagonizado un proceso de expansión en las últimas décadas sobre tierras arrendadas. A su vez, entre las empresas que integran este grupo hay una clara preferencia por el arriendo: aquí se encuentran las únicas tres empresas de la muestra que exclusivamente arriendan (Cazenave & Asociados, Virreyes Agropecuaria y Managro) y una de las cuatro que arriendan mayormente (Grupo Duhau). Por último, dentro de este grupo encontramos una mayoría de empresas con escasa o nula diversificación (Cazenave & Asociados, Managro, Liag Argentina y Virreyes Agropecuaria) y solo una con un grado de diversificación intermedio (Grupo Duhau).

Un segundo grupo de empresas se caracteriza por tener a la comercialización e industrialización de granos y oleaginosas como actividad central y, a través de subsidiarias o divisiones dentro de la propia empresa, dedicarse a la producción agrícola en gran escala.

El caso arquetípico es Aceitera General Deheza (AGD).⁷ Fundada en 1948 y dedicada originalmente a la producción de aceite, esta empresa inicia un proceso de expansión en los noventa integrando distintos eslabones de la cadena agroindustrial. Sus inversiones en lo-

7 La información de las empresas del segundo grupo fue obtenida de <https://www.agd.com.ar/>; "¿Cómo trabaja Aceitera General Deheza sus 40 mil hectáreas agrícolas propias?", *Bichos de Campo*, 20 de enero de 2009, en <https://bichosdecampo.com/como-trabaja-aceitera-general-deheza-sus-40-mil-hectareas-agricolas-propias/>; Hatum, 2011; <https://www.andreolisa.com.ar/>; "Androeli: Siembra, acopio, insumos y especialidades desde Chivilcoy", *Infocampo*, 13 de mayo de 2011, en <https://www.infocampo.com.ar/androeli-siembra-acopio-insumos-y-especialidades-desde-chivilcoy/>; "Una familia poderosa y de muy bajo perfil", *La Nación*, 20 de diciembre de 2008, en <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/una-familia-poderosa-y-de-muy-bajo-perfil-nid1082730/>; Marcelo Lopardo, "Familia Andreoli", *La Razón de Chivilcoy*, 22 de noviembre de 2007, en <https://www.larazondechivilcoy.com.ar/tributo/chivilcoyanos-por-el-mundo-en-la-vida/2007/10/22/familia-andreoli-65796.html>; <https://www.lartirigoyen.com.ar/>; F. Sonatti, "El pulpo de las Pampas: La historia del acopio que comenzó con cuatro personas y hoy factura mil millones de dólares", *Agrofy News*, 24 de noviembre de 2021, en <https://news.agrofy.com.ar/noticia/196912/pulpo-pampas-historia-acopio-que-comenzo-cuatro-personas-y-hoy-factura-mil-millones>; <https://www.grupolosgrobo.com/>; Sosa (2017); Ederer (2013) y Regunaga (2010).

gística y transporte la convirtieron en una de las principales exportadoras de granos, aceites y derivados de soja del país. También comenzó a operar en el mercado interno comercializando diversos productos alimenticios con marcas propias. En el marco de esa expansión, se vuelca a la producción agrícola, adquiriendo campos, pero sobre todo arrendando, llegando a poner 200.000 ha en producción, lo que la convirtió en una de las cinco empresas con mayor superficie sembrada en Argentina.

En este segmento también se encuentra el Grupo Andreoli, perteneciente a una familia que se inicia como contratista de labores en la década de 1950 en la provincia de Buenos Aires, pero que en los años setenta se expande a partir de la construcción de una red de acopio y comercialización de granos, llegando a ubicarse en los últimos años entre los diez mayores exportadores de trigo y maíz de la Argentina. El Grupo Andreoli también se dedica a la producción primaria, sobre todo de especialidades (maíz pisingallo, girasol confitero o cebada). Ha sembrado 100.000 ha. en la Argentina y tiene presencia en Uruguay, Bolivia y Paraguay.

El caso de Lartirigoyen y Cía. es similar, ya que originalmente se dedicó al acopio de granos, pero en la segunda mitad de la década del noventa, tras la quiebra de Oleaginosa Moreno con quien estaba asociada, comienza un proceso de diversificación hacia la producción agrícola-ganadera y la comercialización de insumos y servicios para el sector, lo que le permite establecer un sistema de producción en asociación con terceros. Así llegó a participar en la producción de unas 200.000 ha, aunque actualmente, declara tener en producción 154.000 ha.

Los Grobo recorrió el camino inverso. La familia Grobocopatel desarrolla actividades agropecuarias desde hace más de un siglo (contratismo, producción, acopio) y desembarcó fuerte en la producción agrícola entre la década de 1980 y 1990 al pasar de 3.500 hectáreas en producción a 9.000. En la década de 2000 llega a operar 260.000 ha. en el cono sur latinoamericano. Sin embargo, poco a poco el acopio y la comercialización han ido desplazando a la producción agrícola como actividad central de Los Grobo Agropecuaria: según los estados financieros del ejercicio finalizado en junio de 2022, la ganancia bruta de su actividad de acopio es 60% mayor a la obtenida por la producción agropecuaria.⁸

Tres de las cuatro empresas incluidas en este grupo describen una trayectoria que parte de la comercialización, el acopio o la industrialización de granos y se vuelca a la producción agrícola por cuenta propia o en asociación con terceros. Esta estrategia se propone valorizar su *know how* y, ante todo, garantizar el abastecimiento de su negocio principal de manera constante y sistemática. Los Grobo, desarrollando el camino inverso, llega al mismo punto: la producción primaria termina subordinada al negocio principal de la empresa, el acopio y la comercialización. La proliferación de estrategias de asociación para la producción agrícola con terceros —en general, productores pequeños o medianos— es también un mecanismo para garantizar el abastecimiento de materias primas para las plantas procesadoras o la red de acopios. Así, la llamada “Agricultura en red” o “Agricultura por contrato” permite a estas

⁸ Los Grobo Agropecuaria, “Estados financieros por el ejercicio finalizado el 30 de junio de 2023, presentados en forma comparativa con el ejercicio anterior, juntamente con los Informes de los Auditores Independientes y de la Comisión Fiscalizadora”, Comisión Nacional de Valores, en <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Empresas/Empresa/30604456475?desde=18/9/2019>.

empresas involucrarse indirectamente en la producción primaria ampliando su proceso de “originación”, algo que se observa en los casos de AGD, Lartirigoyen o Los Grobo. En este tipo de contratos, estas firmas aportan insumos y servicios, para lo cual desarrollan una serie de eslabonamientos hacia la producción o comercialización de semillas, agroquímicos, fertilizantes, seguros o financiamiento, mientras que sus “socios” se encargan de producir los commodities que serán adquiridos como parte de pago (Fernández, 2012).

Este perfil productivo explica ciertos rasgos comunes a este grupo relacionados con la cantidad de tierras en producción, el régimen de tenencia predominante y el grado de diversificación productiva. Las cuatro empresas que lo componen se encuentran en el estrato intermedio en relación con las tierras puestas en producción (entre 100.000 y 300.000 ha.), no por falta de capital para ampliar su escala, sino porque esta no es su actividad central. A su vez, se encuentran entre las empresas con un mayor grado de diversificación productiva, contándose entre las pocas que integran prácticamente la totalidad de la cadena agropecuaria, lo que forma parte de su modelo de negocios.

Un tercer grupo está compuesto por empresas cuya actividad principal es la compra de tierras marginales o inexploradas para su reconversión productiva. En este grupo se encuentran Cresud y Adecoagro,⁹ aunque esta actividad también fue realizada de manera menos sistemática durante el periodo 2012-2022 por Los Grobo.

Cresud fue fundada en 1936 como subsidiaria de una financiera de origen suizo dedicada a la administración de campos ejecutados a deudores hasta su venta. En los '90 se expande hacia el negocio inmobiliario urbano al adquirir la empresa IRSA, pero también inicia la expansión de su actividad inmobiliaria rural. En base a la recepción de inversiones financieras, comienza a adquirir campos en zonas marginales y de frontera en Argentina y, posteriormente, en Brasil, Paraguay y Bolivia, en los que aplica un proceso de reconversión productiva para mejorar su valor de mercado. Así, Cresud pasa de controlar 300.000 ha. a mediados de los noventa a más de 800.000 en la actualidad, aunque su uso para la producción agrícola está subordinado al negocio inmobiliario. Cresud es propietaria de más del 90% de las tierras que explota y cede en arriendo una parte sustantiva de ellas.

Adecoagro fue fundada en 2002 por empresarios argentinos y brasileños y se expandió captando inversiones financieras y bursátiles. Al igual que Cresud, una de las principales actividades de la empresa ha sido la compra de tierras para su reconversión productiva. Sin embargo, el destino final de las tierras adquiridas por la firma no es la reventa sino la producción. La venta de tierras por parte de Adecoagro es ocasional y solo se realiza como mecanismo de capitalización. Las tierras adquiridas, en cambio, son puestas en producción junto a una gran cantidad de hectáreas arrendadas destinadas a la agricultura y la ganadería a gran escala. En la actualidad posee unas 234.000 ha. sembradas con granos y oleaginosas en Argentina y Uruguay, 185.000 ha. de azúcar en Brasil y alrededor de 40.000 destinadas a la siembra de arroz, maní y a la actividad tampera y ganadera. Las estimaciones permiten suponer que actualmente pone en producción unas 459.000 ha., de las cuales al menos

9 La información de las empresas del tercer grupo fue obtenida de <https://www.cresud.com.ar/>; Caligaris (2015 y 2017); Gras y Cavalcanti do Nascimento (2017); <https://www.adecoagro.com/>; Tovar García (2012); Gras (2013a) y Gras y Sosa (2013).

257.000 son propias (56%) y la mayoría se ubican en Argentina. A diferencia de Cresud que solo se ha diversificado hacia el negocio frigorífico, el grado de diversificación de Adecoagro es alto: tienen molinos arroceros, sistema de acopio, producción de semillas, usinas lácteas y plantas de producción de etanol, ingenios azucareros, y comercialización de arroz y lácteos con marcas propias (Caligaris, 2015; Gras y Sosa, 2013).

A pesar de sus diferencias, estas firmas comparten rasgos que las distinguen de los grupos previos: tienen la mayor cantidad de tierras puestas en producción con fines agrícolas del conjunto de firmas analizadas y ambas poseen una alta proporción de tierras en propiedad. Ambas características resultan consistentes con su perfil productivo centrado en la compra de tierras inexploradas (o explotadas por debajo de su capacidad) en gran escala para agregarles valor mediante inversiones (construcción de infraestructura, fertilización, modernización de las prácticas agrícolas) y luego, o bien venderlas, o bien integrarlas a la producción.

El cuarto grupo está formado por empresas subsidiarias de conglomerados que desarrollan su actividad principal fuera de la cadena agropecuaria.¹⁰ El Grupo Wertheim, por ejemplo, opera en diversas ramas de actividad hace más de cien años (bancos, desarrollos inmobiliarios, telecomunicaciones). Su división agropecuaria está constituida por la empresa Gregorio, Numo y Noel Wertheim S.A., creada en 1928. Además de trigo, soja y maíz, produce cultivos especiales (maíz pisingallo y girasol confitero), ganado, frutas, hortalizas e infusiones (de la marca Cachamay). La Biznaga, por otro lado, administra cuatro estancias en las provincias de Buenos Aires y Entre Ríos que, desde hace décadas, son propiedad de la familia Blaquier. Esta empresa forma parte del Grupo Ledesma, más conocido por su liderazgo local en la producción de azúcar y papel, aunque también participa en los mercados de frutas y jugos cítricos, alcohol, bioetanol, carne y cereales. La Biznaga se dedica a la ganadería y la producción de cereales en unas 50.000 hectáreas que son, mayormente, propiedad de la firma (Roselli, 2012).

Aunque se trata de grupos sumamente diversificados, no han protagonizado procesos de expansión reciente dentro del sector agropecuario, ni ampliando la producción primaria (lo que explica la ausencia de arriendo en gran escala), ni diversificándose hacia otras actividades de la cadena. Estos rasgos resultan consistentes con el perfil productivo de ambas empresas, ya que sus posesiones agrarias constituyen inversiones no relacionadas con

10 La información de las empresas del cuarto grupo fue obtenida de <https://www.wertheimagro.com.ar/>; "Gregorio, Numo y Noel Wertheim: La pata en el agro de la familia Wertheim", *Infocampo*, 12 de noviembre de 2012, en <https://www.infocampo.com.ar/gregorio-numo-y-noel-wertheim-la-pata-en-el-agro-de-la-familia-wertheim/>; <https://www.ledesma.com.ar/carnes-y-granos/>; F. Sonatti, "43.000 hectáreas: Cómo hizo un gigante argentino para reconvertir su negocio multimillonario", *Agrofy News*, 17 de agosto de 2021, en <https://news.agrofy.com.ar/noticia/195347/43000-hectareas-como-hizo-gigante-argentino-reconvertir-su-negocio-multimillonario>; Roselli (2012); <https://www.msu.com.ar/>; <https://msuenergy.com/>; Y. Otero, "¿Qué es? MSU es uno de los grandes grupos agrícolas argentinos que, sin tener demasiados bienes propios salvo la experiencia, llega a producir unas 800.000 toneladas anuales", *Bichos de Campo*, 30 de noviembre de 2022, en <https://bichosdecampo.com/que-es-msu-es-uno-de-los-grandes-grupos-agricolas-argentinos-que-sin-tener-demasiados-bienes-propios-salvo-la-experiencia-llega-a-producir-unas-800-000-toneladas-anuales/>.

la actividad central de estos grupos, cuyo objetivo es la diversificación de sus carteras de negocios.

También se incluye en este grupo a la empresa MSU que desarrolla la trayectoria inversa. Esta empresa inició sus actividades en el sector agropecuario y luego desplegó inversiones fuera de este sector. La empresa fue fundada en 1997 y es propiedad de la familia Uribelarrea, que hace más de 150 años se dedica a la producción agropecuaria en el país. Protagonizó un importante proceso de expansión en las últimas décadas, llegando a poner en producción 250.000 hectáreas, mayormente arrendadas, en 2012. Ese mismo año fundó la subsidiaria MSU Energy que, inicialmente se dedicó a una actividad vinculada al agro (la producción de etanol de maíz), pero luego se volcó al negocio de la generación de energía eléctrica, operando tres centrales térmicas.

En síntesis, la reconstrucción de las trayectorias productivas y la actividad central de las empresas analizadas permite comprender las heterogeneidades observadas en el perfil de las grandes firmas productoras de commodities agrícolas en la región pampeana, en particular en relación con la tierra, la producción y el grado de integración de estas empresas. Las diferencias observadas pueden sintetizarse en la siguiente tipología:

a.- Grupos centrados en la producción primaria: prácticamente no se diversifican fuera de la producción primaria, la mayoría se ubica en el rango con menor cantidad de hectáreas y su relación con la tierra es predominantemente de arriendo.

b.- Grupos centrados en el acopio, la comercialización o el procesamiento: el acopio, la comercialización o el procesamiento constituyen su actividad central, y la producción primaria aparece como una actividad subordinada destinada a abastecer el negocio principal. Estos grupos se diversifican hacia la provisión de insumos y servicios con el mismo objetivo: desarrollar redes contractuales con productores primarios que les aseguren un abastecimiento continuo de commodities. En relación con la cantidad de hectáreas, todos ocupan un estrato intermedio, poniendo en producción entre 100.000 y 300.000 hectáreas, lo que resulta consistente con una estrategia empresarial en la cual la producción primaria no es la actividad central.

c.- Grupos centrados en la reconversión productiva de tierras: centran su estrategia en la compra de tierras para mejorar su capacidad productiva, tanto para su venta a mayor valor como para la puesta en producción. En estos casos, tanto el rango de hectáreas puestas en producción (superior a 450.000) como su relación con la tierra (mayormente en propiedad) se relacionan estrechamente con el modelo de negocios: compra de tierras marginales en gran escala para mejorar su capacidad productiva.

d.- Grupos con diversificación no relacionada con la cadena agropecuaria: Conformado por empresas subsidiarias de conglomerados que desarrollan actividades fuera de la cadena agropecuaria. En algunos casos, sus divisiones agrarias son producto de inversiones no relacionadas con la actividad central del conglomerado, orientadas a la diversificación de la cartera de negocios. En estos casos, no hay diversificación dentro de la cadena agropecuaria ni procesos de expansión de la producción, lo que explica la ausencia de arriendo en gran escala. También encontramos un caso que describe la trayectoria inversa: partiendo de inversiones agraria en proceso de expansión, diversifican su cartera de inversiones fuera del negocio agrario.

Reflexiones finales

A lo largo de este artículo nos propusimos analizar las prácticas que han desplegado en la última década un conjunto de empresas dedicadas a la producción de granos a gran escala en la región pampeana argentina. Se trata de segmento que por su escala, ubicación y tipo de producción sería el mejor reflejo del agronegocio en el país, un modelo de producción que, según distintos autores, ha sido dominante en el cono sur de América Latina en las últimas décadas.

El análisis realizado muestra que los principios constitutivos de la noción de agronegocio no terminan de dar cuenta de las particularidades que poseen los modelos de negocio que adoptan estas empresas. Si bien en algunas dimensiones de análisis —estructura de organización, estrategia financiera e innovación— encontramos prácticas relativamente comunes al conjunto de empresas analizadas, en lo que hace a la gestión de la tierra y la estrategia productiva de las firmas —incluyendo su integración con la cadena agropecuaria o diversificación respecto de esta— las prácticas aplicadas son heterogéneas. En particular, la cantidad de hectáreas puestas en producción por estas firmas, aunque se encuentra muy por encima de la media en la región, presenta importantes divergencias. Esto mismo sucede con el régimen de tenencia del suelo y la integración productiva a lo largo de la cadena agropecuaria. Como intentamos mostrar en el trabajo y sistematizar en la propuesta de tipología esbozada anteriormente, estas heterogeneidades pueden atribuirse a la trayectoria y actividad central de estas empresas.

Las grandes firmas dedicadas a la producción de granos en la región pampeana en Argentina presentan divergencias importantes en relación con su trayectoria y su estrategia empresarial. Así, nos encontramos con firmas que se centran casi exclusivamente en la producción primaria, mientras que otras, si bien realizan producción primaria en gran escala, tienen un *core business* diferente (comercialización, acopio, procesamiento, reconversión productiva de tierras o actividades por fuera de la cadena agropecuaria). Estas divergencias impactan sobre la cantidad de tierras puestas en producción y el régimen de tenencia de la tierra predominante, así como sobre el grado de integración dentro la cadena agropecuaria, dando lugar así a empresas con diferentes perfiles productivos. Esto impide hablar de una lógica productiva y comercial subyacente común a todas las grandes empresas del sector, tal como plantea la noción de agronegocio, y pone de relieve la necesidad de ahondar, mediante estudios de caso comparativos, en las prácticas que definen los modelos de negocio de estas firmas, reconociendo que sus trayectorias productivas condicionan estos modelos y su inserción en la cadena agropecuaria.

Financiamiento

El presente trabajo ha sido desarrollado en el marco del proyecto “El agronegocio en Argentina frente a las nuevas tecnologías en la actual fase de la financierización”, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, PICT-2019-2019-02597, periodo 2021-2024.

Bibliografía

- Anlló, G., Bisang, R. y Katz, J. (2015). *Aprendiendo con el agro argentino. De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: El rol de las KIBs*. Documento IDB DP 379.
- Caligaris, G. (2015). Concentración y centralización del capital agrario en la región pampeana. El caso de los grandes pools de siembra. *Mundo Agrario*, 16(31), 1-24.
- _____. (2017). Las grandes empresas agropecuarias en Argentina: los casos de CRESUD y El Tejar. *Cuadernos de Economía*, 36(71), 469-488.
- Centro de Agronegocios y Alimentos (2013). *Encuesta sobre las Necesidades del Productor Agropecuario Argentino 2012*. Universidad Austral.
- Centro de Agronegocios y Alimentos (2022). *Necesidades del productor agropecuario argentino 2021*. Universidad Austral.
- Craviotti, C. (2014). Agricultura familiar-Agronegocios: Disputas, interrelaciones y proyectos. *Territorios*, 30, 17-37.
- Dimitroff, J. y Lombardo, P. (2018). Economías de escala en el agro pampeano. Estudio de caso de un pool de siembra. *Agronomía & Ambiente*, 38(2), 115-128.
- Ederer, P. (2013). *Los Grobo. Agribusiness Value Systems for the Future*. European Food and Agribusiness Seminar y Wageningen University.
- Fernández, D. (2012). La organización de la gran empresa mediante nuevos instrumentos financieros en la primera década del siglo XX. En E. Azcuy Ameghino et al. *Estudios agrarios y agroindustriales* (pp. 93-135). Imago Mundi.
- Gayo, S. y Regeiro, D. (2022). *Relevamiento de Tecnología Agrícola Aplicada. Informe mensual n° 60 de la campaña gruesa 2021/22*. Bolsa de Cereales de Buenos Aires.
- Gras, C. (2013a). Expansión agrícola y agricultura empresarial: El caso argentino. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(32), 73-92.
- _____. (2013b). Agronegocios en el Cono Sur: Actores sociales, desigualdades y entrelazamientos transregionales. *Working Paper*, 50.
- Gras, C. y Cavalcanti do Nascimento, R. (2017). Monopólio de terras e capital financeiro: a atuação da empresa Cresud na América Latina. En J.A. Bernardes et al. (Orgs.), *Globalização do Agronegócio e Land Grabbing* (pp. 118-134). Lamparina.
- Gras, C. y Hernández, V. (2020). Agronegocios. En A. Salomón y J. Muzlera (Eds.), *Diccionario del agro Iberoamericano* (pp. 69-77). Teseo Press.

- Gras, C. y Sosa, A. (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* (pp. 215-236). Biblos.
- Hatum, A. (2011). The transformation process of AGD, Argentina. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 1(1), 1-12.
- INDEC (2018). *Censo Nacional Agropecuario*. Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2023). *Estimaciones agrícolas*. Dirección de Estimaciones Agrícolas. <https://datosestimaciones.magyp.gob.ar>
- Murmis, M. y Murmis, M.R. (2012). Land concentration and foreign land ownership in Argentina in the context of global land grabbing. *Canadian Journal of Development Studies*, 33(4): 490-508. DOI [10.1080/02255189.2012.745395](https://doi.org/10.1080/02255189.2012.745395)
- Regunaga, M. (2010). *Implications of the Organization of the Commodity Production and Processing Industry: The Soybean Chain in Argentina*. World Bank.
- Roselli, M. (2012). *Estrategias de gestión del riesgo precio en empresas del sector agropecuario argentino: Análisis de casos*. Trabajo de graduación. Universidad de San Andrés.
- Sosa, A. (2017). *El papel de las megaempresas agropecuarias en la financiarización del régimen alimentario global. Los casos del grupo Los Grobo y El Tejar en Argentina y Brasil (1996-2015)*. Tesis de doctorado. Universidad de Buenos Aires y Universidad de Toulouse 2.
- _____. (2019). Las megaempresas del agronegocio: Un estudio del modelo agrario a partir de las prácticas empresariales. *Estudios Socioterritoriales*, 26, 1-15.
- Tovar García, C. (2012). *Apoyando a Adecoagro: Innovación y prácticas sostenibles de agricultura en Argentina*. BID, Nota Técnica # IDB-TN-466.