
Dossier

Estrategias de expansión, retracción e integración en el agro uruguayo. El caso de una organización empresarial flexible



Expansion, Retrenchment, and Integration Strategies in Uruguayan Agriculture: The Case of Flexible Business Organization

Estratégias de Expansão, Retração e Integração na Agricultura Uruguaia: Uma Organização Empresarial Flexível

Soledad Figueredo Rolle

Universidad de la República, Uruguay
solefigueredo@gmail.com

Estudios Rurales. Publicación del Centro de Estudios de la Argentina Rural

vol. 15, núm. 31, 2025

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

ISSN: 2250-4001

Periodicidad: Semestral

estudiosrurales@unq.edu.ar

Recepción: 06 marzo 2025

Aprobación: 19 mayo 2025

DOI: <https://doi.org/10.48160/22504001er31.637>

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/181/1815236020/>

Resumen: Este trabajo examina las dinámicas contemporáneas de producción en las grandes empresas agrícolas de Uruguay, a partir del estudio en profundidad de una empresa ubicada en la cúpula del agro uruguayo. A través de una estrategia metodológica centrada en el análisis de caso, se examinan las dinámicas de expansión, retracción e integración que configuran el modelo flexible de organización productiva. El trabajo argumenta que la flexibilidad organizacional trasciende la externalización de funciones o reducción de activos fijos, implicando una variable y a la vez compleja articulación de funciones a lo largo de la cadena de valor. El caso analizado busca discutir y abalazar de modo crítico las nociones de “empresa en red” y “flexibilidad”, visibilizando las ambigüedades del concepto cuando se lo aplica a procesos que también incluyen integración vertical, fijación de capital y control estratégico de fases clave.

Palabras clave: gran escala, agronegocio, propiedad de la tierra, estructuras flexibles, Uruguay.

Abstract: This article explores the contemporary dynamics of production in large agricultural enterprises in Uruguay, focusing on the coexistence of centralized and flexible structures. Through an in-depth analysis of companies adopting flexible production models, it aims to understand the structural transformations in the agricultural sector within the context of the Uruguayan agribusiness. The study reveals that, although the flexible production model has grown significantly, it does not encompass all large-scale production. This allows for the identification of new business organizational forms that respond to mixed and adaptive logics.

Keywords: large-scale, agribusiness, land ownership, flexible structures, Uruguay.

Resumo: Este artigo explora as dinâmicas contemporâneas de produção nas grandes empresas agrícolas do Uruguai, com foco na coexistência de estruturas centralizadas e flexíveis. Através de uma análise aprofundada das empresas que adotam modelos de produção flexíveis, busca-se compreender as transformações estruturais do setor agropecuário no contexto do agronegócio uruguaio. O estudo revela que, embora o modelo de produção flexível tenha crescido significativamente, não abrange toda a produção em larga escala. Isso permite identificar novas formas de organização empresarial que respondem a lógicas mistas e adaptativas.

Palavras-chave: larga escala, agronegócio, propriedade da terra, estruturas flexíveis, Uruguai.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la agricultura en Uruguay ha experimentado una notable transformación hacia la expansión de la agricultura a gran escala, promovida por la incorporación de nuevos actores empresariales, la intensificación de los procesos productivos y la adopción de innovaciones tecnológicas. Sin embargo, el modelo de agronegocio, aunque predominante, no engloba todas las formas de organización que caracterizan a las empresas agrícolas del país. Este artículo se desprende de mi tesis doctoral (Figueredo, 2023), en la que se examina la configuración actual de la cúpula del sector agrícola en Uruguay, centrándose en la expansión de los agronegocios como modelo dominante y las estrategias empleadas por las empresas a gran escala para desarrollar sus procesos de acumulación de capital. En este artículo se profundiza el análisis de las formas flexibles de producción implementadas por las empresas de agricultura a gran escala, ya que estas expresan dimensiones novedosas en relación con las formas productivas preexistentes en el campo uruguayo. Para ello, se examina uno de los casos caracterizados por su organización flexible y descentralizada, incluido en el estudio más amplio. El recorte temporal abarca el período 2000-2019, lo cual permite observar la trayectoria empresarial durante las distintas etapas del ciclo sojero^[1].

Estructuras empresariales centralizadas y flexibles

Para distinguir entre estructuras empresariales centralizadas y flexibles, se recupera la investigación doctoral de Arbeletche (2016) que, adaptado de Guibert, Requier Desjardins y Bülher (2015), diferencia entre dos grandes formas de organizar la agricultura:

a) Agricultura tradicional, centrada en la figura “clásica” del productor-propietario (quien organiza y controla al conjunto de los procesos productivos y controla gran parte de los recursos productivos a través de la propiedad de estos).

b) Agricultura organizada en red, cuyo carácter distintivo es el establecimiento de vínculos con diversos actores, cada uno de ellos propietario o en control de elementos específicos de los procesos productivos para llevar a cabo la producción agropecuaria. En otras palabras, una estructura donde la empresa básicamente gerencia el capital de terceros.

La literatura que reporta estos modelos de producción agropecuaria a nivel regional (Caligaris, 2017; Guibert, et al., 2011; Sosa Varrotti, 2017; entre otros) presenta nuevas interpretaciones, pero estas permanecen en el marco de las concepciones generales elaboradas por Arbeletche (2016). El análisis presentado a continuación permite añadir ciertos matices a estos modelos empresariales, revelando que la forma en la que los capitales agrarios se insertan en la producción y llevan a cabo sus procesos de acumulación es heterogénea: mientras algunos adoptan un enfoque flexible teniendo la capacidad de organizar a otros actores en función de sus propias necesidades de acumulación, otros operan de manera centralizada, manteniendo el control mayoritario sobre sus propios activos. Además, unas pueden adoptar elementos presentes en las otras y viceversa, en distintas coyunturas económicas, jurídicas y/o políticas.

Este artículo se detendrá únicamente en el análisis de las formas flexibles de producción de las empresas de la cúpula agrícola^[2], tomando el caso de una de las empresas como modelo paradigmático.

MODELOS FLEXIBLES DE PRODUCCIÓN.

Las estructuras empresariales flexibles se caracterizan por desarrollar un esquema de múltiples relaciones en su modelo de negocios. Su rasgo central es el crecimiento horizontal a través de la operación con grandes magnitudes de capital de terceros, minimizando el uso de activos fijos (en general, maquinaria y tierra). Es decir, en el caso de ser propietarias de activos suelen tenerlos en un porcentaje minoritario respecto al total de los activos sobre los que ejercen control (Sosa Varrotti, 2022).

Como se afirmó a lo largo de la investigación, el acceso al control del uso de la tierra y otros recursos no se limita únicamente a la propiedad. Existen diversas modalidades y relaciones de acceso a la tierra como el arrendamiento, la concesión, la agricultura por contrato, las sociedades o pools de siembra en un abanico de modalidades que van de muy informales a muy formales, entre otras (Borras et al., 2013; Murmis y Murmis, 2012).

El modelo flexible se basa en la decisión estratégica de prácticamente no fijar activos. Esto permite la rápida expansión horizontal de las empresas sobre la base de un esquema que otorga centralidad a la gestión y el control de activos que no son propiedad empresarial (principalmente tierra y maquinaria). La reflexión teórica y empírica acerca del modelo flexible evidencia que esta modalidad les permite a las empresas crecer a un ritmo veloz e intenso y, de ser necesario, decrecer y retraerse al mismo ritmo. Esto permite recuperar la perspectiva de Gras y Cáceres (2017), define de modo global que el acaparamiento de tierras es un proceso dinámico y por lo tanto no necesariamente lineal, gradual y homogéneo. Esta noción también es abordada en los estudios de Cardeillac y Krapovickas (2023) y Borras et al. (2013), donde se ofrecen pistas sobre los rasgos sobresalientes del avance del capital sobre la tierra en el campo latinoamericano. Ambos trabajos contribuyen a problematizar la relación frecuentemente establecida entre acaparamiento y extranjerización, al tiempo que subrayan la necesidad de reintroducir en el debate la cuestión de la concentración de la tierra.

La agricultura en red, como categoría analítica, ha sido ampliamente discutida en los estudios sobre el agro argentino (Bisang, 2003, 2007; Bisang, Anlló y Campi, 2008). Este concepto permite comprender una importante transformación organizativa basada en la predominancia de empresas que operan a través de la colaboración de diversos actores en la producción. Aunque algunos estudios críticos del agro argentino problematizan la existencia de asimetrías estructurales entre los distintos actores que conforman la trama del modelo, cuestionando la idea de relaciones de tipo ganar-ganar (Sosa Varrotti, 2017; Caligaris, 2017; Gras y Hernández, 2016) es importante profundizar la categoría para el caso uruguayo ya que presenta un déficit analítico que no ha sido abordado en los estudios previos, ya que tiende a ignorar las desigualdades presentes en las relaciones establecidas y cómo ello conlleva a relaciones de subordinación y apropiación de excedentes en beneficio del núcleo gerenciador. Es necesario profundizar este señalamiento ya que aporta una mayor precisión analítica a los estudios existentes. Se explorará la idea de que la producción flexible se sustenta en una matriz compuesta por actores desiguales, que tienen diferentes niveles de poder, influencia y acción. Esto, en consonancia con Fernández (2016) quien propone un análisis crítico de la noción de empresas en red y afirma que tiende a invisibilizar relaciones de poder, desigualdades estructurales y formas de control territorial que caracterizan al agronegocio pampeano permeado por configuraciones asimétricas, donde actores con diferentes recursos y capacidades establecen vínculos desiguales.

Con el objetivo de profundizar el análisis, se propone a continuación realizar un examen exhaustivo de un caso específico, que de modo definido talla las características paradigmáticas del modelo en estudio. Asimismo, el análisis permite alimentar la hipótesis acerca de que el movimiento empresarial encuentra fases diferenciales de expansión, retracción y ralentización que delinean el accionar de una organización empresarial flexible.

Modelo Flexible de Producción. Temporalidades de una empresa en movimiento

El caso recuperado del trabajo empírico es una empresa operada por capitales nacionales, con una larga trayectoria en la producción agropecuaria y que al momento del relevamiento empírico estaba operativa por encima de las 33.000 hectáreas. La gran mayoría de la tierra está bajo arriendo, trabaja con maquinaria propia para algunas labores y contratada para otras. Tiene un cuerpo de trabajadores acotado y estable^[3] que se engrosa puntualmente en períodos del año en los que hay zafra de cosecha o siembra. La mayor parte de los activos con los que opera son de terceros, sin embargo, cuenta con una porción de maquinaria en propiedad y plantas de silos para guardar su producción.

El dinamismo por el que transitan las empresas flexibles se puede visibilizar en el caso seleccionado a través del estudio de la trayectoria empresarial en tres temporalidades en consonancia con el “ciclo sojero” en los términos definidos por Figueredo, et al (2019). Dar cuenta de cómo se expresan esas dinámicas de expansión, retracción y/o ralentización y cómo se readaptan los actores que se expandieron horizontalmente durante la bonanza sojera es una buena consigna para formular preguntas sobre sus formas organizativas y estrategias empresariales después del boom.

TEMPORALIDAD 1 (1980-2002).

La empresa se originó en manos de un joven de 21 años, hijo de productores tamberos, quien decidió incursionar en la producción agrícola mediante acuerdos de mediería ^[4]. Estos acuerdos, en su mayoría verbales, implicaban la colaboración conjunta en términos de tierra, trabajo y capital, así como la distribución de los resultados después del proceso productivo. El aporte principal del emprendedor era su trabajo, encargándose de todas las tareas involucradas en el proceso productivo. La empresa experimentó un crecimiento lento pero constante, pasando de controlar 280 hectáreas a principios de los años ochenta, hasta alcanzar aproximadamente 5500 hectáreas hacia 2002, con áreas dedicadas principalmente a la ganadería pero también a la agricultura. Se recurrió al crédito bancario para financiar el crecimiento de la empresa. La primera compra de tierras por parte de la empresa se realizó a mediados de la década de 1990, cuando se adquirió un campo de 35 hectáreas. Posteriormente, a principios de los años 2000, se realizaron nuevas adquisiciones de campos, acumulando en total más de 3.000 hectáreas de tierra en la zona agrícola central del país.

TEMPORALIDAD 2 (2003-2013).

Esta fase se corresponde con el momento de expansión horizontal vertiginosa de la empresa, principalmente en el área agrícola pero también en la ganadera. En esta fase la empresa desarrolló negocios reduciendo al mínimo los activos fijos: su estrategia de acceso al uso de la tierra pasó de contratos de mediería, a la compra de tierra y luego a un sistema de arrendamiento por contratos formales y registrados, paralelo a la formalización y sofisticación de las modalidades de pago^[5]. Si bien la empresa buscó consolidar su crecimiento espacial operado en zonas cercanas entre sí, esto no fue totalmente posible. Solo pudo desarrollar el esquema de proximidad geográfica para la agricultura, extendiendo su superficie en el litoral del país. En cambio, el desarrollo ganadero se desplazó gradualmente hacia el norte del país, en donde se accede a campos arrendables de grandes extensiones (por ejemplo, grandes estancias ganaderas clásicas, operativas en campos de 6000 o más hectáreas) y la competencia por el acceso a la tierra no fue tan extendida durante esta etapa.

El desarrollo espacial de la empresa hizo que multiplicara su área operativa año a año. Al inicio de la etapa la empresa controlaba un área de 5500 hectáreas y al cierre más de 30.000 hectáreas en producción, a través de casi cien contratos de arrendamiento. Este incremento tan significativo coincide con el boom de los commodities agrícolas, articulado con el interés empresarial de expandir la producción ganadera. Para desarrollar la operación ganadera los predios se ubicaban en áreas muy distantes del centro operativo, ubicado en una ciudad del litoral (algunas distancias superan los 300 km). En este sentido, si bien todo el campo que manejan se encuentra en Uruguay, está disperso en distintas unidades por diferentes territorios, logrando pasar relativamente desapercibido su accionar a nivel local^[6].

En esta etapa se muestra con mayor claridad la flexibilidad del modelo de negocios de la empresa, que cuyo rasgo más notorio fue la operación con grandes capitales de terceros (tierra y maquinaria). A lo largo de este período la empresa no desarrolló alianzas con actores financieros, sino que continuó utilizando préstamos bancarios (de banca pública y privada). En algunos momentos puntuales la empresa decidió operar con financiamiento directo de las empresas vendedoras de insumos, que consisten en pagos a cosecha y con producción^[7]. Las tareas de siembra, cosecha y fumigación eran realizadas por un plantel de trabajadores estables que la empresa ocupaba con maquinaria en propiedad. Sin embargo, la capacidad de trabajo no alcanzaba para cubrir toda el área de laboreo, por lo que tercerizaba más de la mitad de las labores en empresas contratistas.

La información secundaria a la que se accedió permite ver que la empresa se registró como exportadora de granos en 2013 para poder vender su propia producción a los mercados internacionales. Este primer paso vertical de la empresa da cuenta de una ampliación orientada a cubrir las necesidades inherentes a su propio sistema de producción.

TEMPORALIDAD 3 (2013-2018).

Esta fase se inicia en un escenario de auge productivo, con alrededor de 15.000 hectáreas dedicadas a cultivos, 15.000 dedicadas a ganadería y la fase de exportación recién estrenada. El inicio de esta etapa muestra a la empresa en su mejor momento. Sin embargo, las condiciones globales, en especial el cierre del ciclo extraordinario de precios internacionales de commodities, el incremento de costos y la complejidad del manejo agronómico y económico de las 30.000 hectáreas comienzan a poner en duda la continuidad del modelo.

El dueño de la empresa relata que al inicio de esta etapa recibió una oferta para incorporar en su estructura capitales privados de riesgo, originarios de la región, y así incorporar más tierra en propiedad y cambiar el modelo de negocios. Sin embargo, su decisión fue mantener el control de toda la propiedad empresarial. Se redefinió el esquema productivo y se disminuyó el área arrendada para que la rentabilidad decreciente del negocio sojero no golpeará tan fuertemente.

Así, el reposicionamiento empresarial frente a este nuevo escenario implicó la devolución de campos (sobre todo de uso agrícola) por los que se pagaba la mayor renta y la transición a un esquema donde la ganadería asumiera mayor relevancia, tanto en términos de superficie como de estructura económica. Este cambio en el sistema productivo hizo que la superficie total trabajada por la empresa se redujera, pasando de controlar más de 30.000 hectáreas a algo más de 23.000, hasta que se estabilizó el sistema de negocios. Hacia fines del período, con el arrendamiento de dos nuevos establecimientos, se volvieron a superar las 30.000 hectáreas de tierra en producción.

Las estrategias que desplegó este actor nacional no se limitaron a reorganizar el sistema productivo, La empresa revisó su estrategia de negocios y pasó de un modelo de expansión horizontal a una estrategia de integración vertical: redujo al mínimo la adquisición de nuevos activos para la producción (específicamente, la compra de tierra o maquinaria) y reorientó la inversión a etapas de la cadena de valor en las que previamente no estaba presente. El punto de partida fue la adquisición en 2015 de una planta de almacenamiento de granos, proyecto que fue promovido por la Ley de inversiones con el objetivo de conservar y por lo tanto controlar la producción^[8].

Dicho paso empresarial expresa un rasgo distintivo, en el que la desaceleración de la expansión horizontal no involucra necesariamente una disminución del ritmo de acumulación sino una reconfiguración organizativa fundamentada en una lógica productiva renovada. En este contexto, la desaceleración se complementa con una integración estratégica que permite a la empresa ubicarse en una fase estratégica de la cadena, la de la exportación. La condición para ello ha sido la estrategia de fijar capital solo en activos estratégicos que además le permiten acopiar la producción de otras empresas.

La posibilidad de que la empresa experimente etapas de expansión y retracción a diferentes velocidades y con diferentes magnitudes^[9], se ve facilitada por la utilización del arrendamiento como estrategia de control de la tierra. Durante la primera década del siglo, la empresa examinada experimentó un crecimiento sostenido, lo que implicó un aumento gradual en el control de tierras y recursos. Sin embargo, con el tiempo el crecimiento comenzó a desacelerarse y, a partir de 2014, la empresa redujo significativamente la cantidad de hectáreas de tierra que controlaba, dejando de tomar tierras en arriendo. Esta retracción respondió principalmente a cambios en el contexto económico y a factores de mercado que hicieron necesaria la toma de decisiones estratégicas internas por parte de la empresa. Específicamente se identificó la necesidad de ajustar su escala de operaciones para adaptarse a nuevas condiciones y buscar una mayor eficiencia, atendiendo a los esquemas de negocios previos, a la situación financiera de la empresa y a los territorios donde se desplegaron.

A pesar de la reducción general del área controlada que se registra hacia el final del período analizado, se observa un repunte en la dinámica de acceso a tierras. Este incremento se explica principalmente por el arrendamiento de grandes extensiones destinadas a la producción ganadera y, en menor medida, por la posibilidad de retomar en arriendo algunos campos recientemente liberados. Dichos predios estaban en manos de actores empresariales con estrategias de arrendamiento pleno, que se vieron obligados a retirarse del negocio ante la fuerte caída en los precios de los commodities. Su salida liberó tierras en diversas regiones — particularmente en el centro y norte del país, aunque también en zonas del litoral—, lo que evidencia, una vez más, el rol del arrendamiento como vía de expansión de la capacidad productiva, en detrimento de la adquisición de tierras en propiedad.

El uso de arrendamientos proporciona flexibilidad a la empresa, ya que le permite ajustar rápidamente su capacidad productiva según las necesidades cambiantes. En lugar de comprometerse con inversiones a largo plazo en activos fijos que implican el desembolso de grandes magnitudes de capital, la empresa puede utilizar contratos de arrendamiento para acceder a los recursos necesarios de forma más ágil y eficiente. Como se observará más adelante, esta relación no es lineal, en la medida en que no es fácil encontrar tierra disponible en el mercado de arrendamientos ni negociar con los propietarios.

Estos datos muestran que los procesos de expansión-retracción o los procesos de expansión-retracción-expansión del área que controlan son vividos con relativa naturalidad, como parte de la dinámica de desarrollo de sus propios ciclos de entrada-salida-entrada al mercado de tierras en arrendamiento. Esta práctica, que se ajusta a los cambios del entorno, busca maximizar oportunidades, al mismo tiempo muestra que las empresas a gran escala están sujetas a transformaciones y ajustes en respuesta a escenarios cambiantes.

Es importante analizar las implicaciones de una fase de retracción para la posición y acumulación de estas empresas. A primera vista podría parecer que la flexibilidad, como rasgo positivo, pierde relevancia en este contexto. Sin embargo, la posibilidad de retraerse tiene implicaciones estratégicas: puede permitir a la empresa reorganizarse, ajustar sus operaciones y mitigar los riesgos asociados con un entorno económico incierto. Por ello, la reducción del tamaño de la empresa no debe leerse en forma lineal, ya que también puede ser una estrategia para evitar pérdidas significativas o minimizarlas. La flexibilidad empresarial no implica necesariamente un crecimiento constante o una expansión indefinida. En lugar de ello, implica la capacidad de ajustarse tanto a los períodos de crecimiento como a los de retracción, utilizando estrategias adecuadas para cada situación. La capacidad de retraerse estratégicamente puede ayudar a preservar recursos y fortalecer la posición competitiva de la empresa a largo plazo.

LA GESTIÓN EN EL CENTRO DE TODO

En perspectiva, la modalidad flexible da cuenta de un modelo novedoso donde el control gravita en la figura de una empresa que gestiona, articula y organiza los activos (principalmente de terceros) para producir en función de sus necesidades de acumulación. Para eso, las grandes empresas agrícolas organizan y subordinan a otros actores, estableciendo contratos multiformes con un número amplísimo de propietarios para montar su estructura operativa. Es necesario subrayar que este modelo de gestión involucra diversas formas jurídicas y modalidades de contratos que establecen la contribución de cada actor en la rentabilidad obtenida, con arreglos de distinta duración (por lo común, asociaciones de corto y mediano plazo, incluso algunas se establecen y renegocian zafra a zafra).

Gras define esta forma de organizar la producción como:

[...] un nuevo modelo de organización de la producción en el que se escinde la propiedad de la tierra de su puesta en producción, y que se basa en la articulación y gestión de contratos de producción con diferentes proveedores, entre los cuales se encuentran el propietario de la tierra y un conjunto cada vez más especializado de oferentes de diferentes bienes y servicios (contratistas de maquinaria, empresas proveedoras de insumos, transportistas, agentes financieros, etc.) (Gras, 2012: 8).

La modalidad flexible comporta así una separación entre las funciones de propiedad y dirección del capital; pero a diferencia de procesos similares que caracterizan a las corporaciones tradicionales, aquí la dirección no es ejercida por un empleado jerárquico. Esta forma de organización empresarial tiene un actor central que despliega un sinnúmero de relaciones con otros actores que conforman ese entramado, vinculados a través de una trama de contratos de diferentes tipos, que son organizados y gestionados por ese actor central para llevar a cabo la producción.

Se destaca en la organización flexible de la producción el rol de gestor. La coordinación permanente con distintos actores hace más densa la trama, ya que con cada uno se realizan distintas negociaciones. El relato de Martín, dueño y gerente de la empresa evidencia las aristas de este rol articulador:

Nosotros nos pasamos todo el año viendo con quiénes hacer los negocios. A veces, te buscan porque sos el grande del barrio y les da como seguridad, pero la mayoría tenés que ir vos a buscar y encontrar eso que estás buscando [...] La empresa tiene un 10 % del área de campos propios, esos campos que te comentaba compramos de a poco en los noventa y los 2000. El resto son campos arrendados [...] la última vez que contamos teníamos más de 80 contratos de arrendamiento de tierra. (Martín, 2018).

La gestión de una empresa flexible se caracteriza por la capacidad de identificar nuevas situaciones y registrar cambios aprovechando las posibilidades del entorno empresarial dinámico. El acomodo a nuevos escenarios, está dado por un diseño ágil, que tienen la capacidad de ajustarse a las condiciones cambiantes. Esto define estructuras donde la toma de decisiones es rápida con capacidad de respuesta.

Es lo bueno de ser arrendador, lo único bueno, el resto es todo pagar y pagar. Podes dejar los campos, no exactamente cuando querés porque siempre hay un contrato, pero puedes bajarte y decir acá nomás. Ojo que también a veces es difícil volver a subir, porque la competencia por más que pase lo que pase no cae. (Martín, 2018).

El relato de Martín muestra la capacidad de respuesta estratégica ante un escenario cambiante. Con el cambio en el contexto de rentabilidad agrícola, la empresa se resitúa y, si bien muestra señales de cierta fragilidad al devolver tierras y reducir la producción agrícola, se fortalece en la organización ganadera de la producción^[10]. La gestión de esta trama flexible de producción muestra las habilidades y conocimientos necesarios para tomar decisiones por parte de quien gestiona la empresa. Trabajos referentes de esta forma de organizar la producción (Guibert, 2010) ponen el acento también en el conocimiento, no solo en su dimensión agronómica, sino en una perspectiva más amplia y compleja donde tiene lugar un conjunto múltiple de información que esta modalidad organizativa utiliza para sus definiciones.

La capacidad de los actores empresariales de subordinar a los miembros implicados en la trama organizativa flexible es un elemento central para analizar críticamente esta forma de organizar la agricultura, ya que dependen de ello para sostener sus necesidades de acumulación.

El esquema general propuesto remite a un “tipo ideal” de los vínculos entre el nodo central y la gestión de sus relaciones con los demás componentes de la trama. Esta gestión se sustenta en un análisis previo que permite ponderar el peso y la posición de las contribuciones de las distintas actividades, e identificar un núcleo competitivo, entendido como aquel conjunto de actividades que sostiene la posición de la empresa. Este enfoque implica un proceso de selección e integración, y da cuenta de una segregación de actividades que puede adoptar diversas formas. Como se ha señalado, estas nuevas formas de organización productiva habilitan el ingreso a la cúpula de empresas con trayectorias y características diferentes de aquellas que tradicionalmente la integraban. Asimismo, la presencia creciente de una agricultura basada en lógicas flexibles de producción entre los grandes agricultores del campo uruguayo evidencia transformaciones relevantes en las características de estas empresas, en comparación con las modalidades tradicionales de hacer agricultura. También permite observar cómo se articulan, en sus formas actuales de producir, elementos nuevos y rasgos heredados.

La empresa examinada desarrolla un esquema de dos pilares. Por un lado, controla un núcleo central de activos que son propios: 10 % de la tierra que produce, 40 % de la maquinaria, capital, un silo y una empresa a través de la cual comercializa su producción al exterior (principalmente China). Por otro lado, un conjunto mayoritario de activos a los que la empresa accede a partir de contratos de distinto tenor con los propietarios (tercerización de labores, arrendamiento de campos, obtención de capital por la vía bancaria, asesoramiento técnico).

Los activos propios en el caso estudiado son señalados por el dueño como críticos, y en tal sentido en su visión permiten a la empresa asegurarse el desarrollo de actividades centrales para el negocio. El resto de las actividades son delegadas en otras empresas o sujetos con los que la organización central establece vínculos, alianzas o contratos, en un ida y vuelta estructuraliza.

El funcionamiento de una empresa requiere la toma de decisiones estratégicas respecto a qué elementos conservar como activos fijos dentro de su estructura y qué operaciones externalizar mediante el uso de activos de terceros. Estas decisiones se fundamentan tanto en la capacidad financiera como en el interés empresarial por determinar qué activos son indispensables y cómo inciden en la rentabilidad. En general, la proporción de capital inmovilizado en activos propios suele ser reducida en relación con el conjunto de recursos que la empresa mantiene bajo su control. No obstante, ciertos activos pueden adquirir un carácter clave en función de su valor estratégico dentro del modelo de acumulación empresarial. Se trata de aquellos que inciden de forma decisiva en la organización del trabajo, en la rentabilidad esperada y en el cumplimiento de los objetivos empresariales de largo plazo.

EL ARRENDAMIENTO COMO FORMA PREDOMINANTE DE CONTROL DE LA TIERRA.

El arrendamiento de tierra es un eje central en el control de la tierra. La empresa examinada trabaja operando desde una lógica combinada de propiedad-arrendamiento, en la cual el arrendamiento es ampliamente predominante. Los actores empresariales ajustan el manejo de la cantidad de tierras a operar según las condiciones económicas, productivas, ecológicas y comerciales del momento. El marco legal de contratos por poco plazo o por una sola cosecha^[11] posibilita también el desarrollo de esta estrategia. En esta empresa la tendencia es celebrar arrendamientos para agricultura por plazos de uno o dos años, y cuatro o más años para ganadería. También es importante mencionar que operar bajo esta modalidad dificulta la relocalización ante un eventual incremento del canon de arrendamiento. Si bien el arrendamiento otorga un gran margen de elasticidad a los sistemas productivos, en contextos de competencia por acceso a la tierra puede ser una limitante para conseguir nuevos campos.

En consonancia con los primeros resultados de la investigación de Oyhantçabal Benelli y Figueredo (2021), este escenario permite reponer un doble carácter del fenómeno. Por un lado, muestra que la lógica que moviliza al propietario que arrienda su campo responde a una racionalidad fundamentalmente económica y busca acuerdos contractuales de corto plazo o incluso anuales como forma de analizar y reevaluar la disposición de su predio para arrendamientos. Por otro lado, evidencia la idea de que este sistema de arrendamientos está limitando a los productores de menor escala que compiten por el acceso a la tierra, a la vez que afianza el proceso de concentración de la tierra en manos de los sujetos con mayor poder económico.

El relato de Martín acerca de la expansión de su empresa alude a un proceso sin pausa traccionado por los precios de los granos:

Veníamos creciendo bien en esta zona, pero con los saltos de los precios fue que vinieron todas las empresas de Argentina y se agrandaron los fondos de inversión. Estamos hablando de principios de los años 2000, 2002, 2003. Nos agrandamos, pero medio que nos obligaron a irnos a otras zonas, tuve que ir al norte a arrendar campo. Y ahí empezamos a agrandar la agricultura en el litoral y la ganadería en el norte. Todo al mismo tiempo. [...] hay empresas que entraron y salieron de la agricultura, entraron por los precios y salieron por los precios. Nosotros no, nos agrandamos, nos mantuvimos nos achicamos, pero la perspectiva es seguir estando (Martín, 2018).

Un elemento a destacar es poder ser local, ser uruguayo y ser él quien negocia directamente con sus proveedores de activos. Es relevante examinar la dinámica de las relaciones entre los arrendatarios y arrendadores en el contexto agrícola. En este sentido, se observa la presencia de relaciones asimétricas, fenómeno que se evidencia en los procesos de negociación entre las grandes empresas agrícolas y los propietarios de los campos. En estas interacciones es posible identificar situaciones en las que los últimos tienen mayor poder de negociación. Diversos estudios han evidenciado que el auge de la agricultura de secano bajo arrendamiento (Arbeletche et al., 2012; Bianco et al., 2019; Figueredo, 2012) dio lugar a la emergencia

de un nuevo estrato de propietarios rentistas, conformado por un conjunto heterogéneo de actores que abandonaron la producción directa y optaron por arrendar sus campos a empresas agrícolas, en un contexto de alza sostenida en los precios del arrendamiento (Figueredo et al., 2022; Piñeiro y Cardeillac, 2018). Investigaciones más recientes señalan, además, la llegada a Uruguay de diversos inversores financieros extranjeros que adquirieron tierras con el objetivo de capturar una porción creciente de la renta agraria (Oyhantçabal Benelli y Narbono, 2018). La presencia de fondos institucionales de inversión constituye la manifestación local de un fenómeno global, que ha dado lugar a nuevas formas de propiedad de la tierra, entre ellas, la denominada propiedad institucional del suelo (Gunnore, 2014).

Las tendencias referidas provocaron importantes transformaciones en la propiedad de la tierra, para lo cual fueron claves los cambios legislativos que habilitaron la compra de tierras por parte de sociedades anónimas y flexibilizaron el mercado de arrendamientos (Piñeiro, 2012). Lo anterior muestra la existencia de un fenómeno rentista en expansión en Uruguay en las últimas dos décadas que no ha sido abordado de forma sistemática por la literatura académica.

Las relaciones que se establecen entre las empresas agricultoras y los dueños de la tierra ofrecen un panorama diverso de actores y modalidades de contratos que evidencia que no necesariamente el poder está del lado de los arrendatarios, sino que tiende a concentrarse en los arrendadores. Así, el arrendamiento no es simplemente una decisión empresarial sin relación con el contexto de competencia por la tierra. Uno de los aspectos destacados por el propietario de la empresa analizada es la seguridad que conlleva tener un buen nombre y ser reconocido por su trayectoria empresarial, por ejemplo, su preocupación por el cuidado del suelo, la seguridad de pago que entiende brinda a los dueños de la tierra el hecho de ser local.

La información relevada pone en evidencia la estrecha relación entre la creciente presión en el mercado de arrendamiento de tierras y la limitada capacidad de negociación de los agricultores arrendatarios. En este contexto, se observa una reconfiguración en la dinámica del poder, en la que los actores subordinados pueden, en determinados casos, influir sobre el nodo central. Como se ha señalado, los resultados de Oyhantçabal Benelli y Figueredo (2022) muestran que la decisión de los propietarios de tierra de arrendar sus campos responde a una lógica eminentemente económica: su interés radica en concretar contratos de corta duración que maximicen la renta obtenida. La elevada demanda de tierra en Uruguay —transversal a distintos territorios y rubros— fortalece la posición de los propietarios, quienes definen a quién arrendar, en qué condiciones y bajo qué modalidades (plazos, formas de pago, condiciones de entrega del campo, entre otras), incidiendo directamente en los términos contractuales y en la distribución del poder en el vínculo arrendador-arrendatario.

LA TERCERIZACIÓN DE LABORES COMO ESTRATEGIA DE CONTROL

Las empresas que organizan su producción de forma flexible dependen del acceso oportuno a mano de obra y maquinaria. Al no contratar directamente a trabajadores asalariados, este acceso se gestiona a través de empresas contratistas, que asumen tanto la realización de tareas como el vínculo con los trabajadores. Este proceso, conocido como labor outsourcing (Salvia, 2020), implica delegar partes del proceso productivo a contratistas especializados, con quienes se establecen distintos tipos de contratos (Figueredo y Bianco, 2014). La tercerización permite sostener, expandir o incluso ingresar al negocio agrícola sin movilizar capital propio, aprovechando los equipos y conocimientos de terceros.

Diversos estudios sobre el caso uruguayo (Figueredo y Bianco, 2014; Figueredo, 2012; Fernández, 2013; Carámbula et al., 2013; Riella y Mascheroni, 2016) destacan el peso creciente de la intermediación de mano de obra y servicios de maquinaria en el agro, situando a los contratistas en un rol clave dentro de la producción. Como se ha documentado, este modelo de agricultura flexible, ampliamente extendido en Argentina (Sosa Varrotti, 2019), fue adoptado de manera progresiva en Uruguay.

Si bien todas las relaciones operativas son relevantes, algunas resultan decisivas para garantizar una zafra exitosa —por ejemplo, el acceso puntual a maquinaria—. Una mala organización puede afectar directamente el rendimiento, por la aplicación tardía de insumos, la siembra fuera de fecha o una cosecha extemporánea. Esto lleva a las empresas a buscar mayor control sobre las labores más críticas, sea mediante inversión en maquinaria o a través de contratos que aseguren exclusividad con determinados proveedores.

En el caso analizado, la relación entre la empresa agrícola y la de servicios es claramente asimétrica, favorecida por la amplia oferta de contratistas. Aunque al inicio del ciclo agrícola se percibió cierta escasez, hacia el cierre se observó una sobreoferta no absorbida debido a la reducción del área sembrada. Esta saturación del mercado debilitó la posición de los contratistas, obligándolos a aceptar condiciones contractuales con escaso margen de negociación.

Este escenario revela la capacidad de las empresas para subordinar y fidelizar a los actores de la red productiva en función de sus objetivos de acumulación. Más que acuerdos simétricos donde cada parte aporta lo propio, los vínculos contractuales —formales o informales— suelen encubrir relaciones desiguales, incluso de explotación, amparadas en discursos de confianza.

Como señalaron estudios previos (Carámbula et al., 2013; Figueredo y Bianco, 2014), la expansión de la tercerización se articula con la reproducción del contratista como figura estructural del agro. Sin embargo, estos trabajos no profundizan en las implicancias de la relación dependiente que este esquema genera. Por ello, es necesario poner en primer plano las relaciones de subordinación que atraviesan estas redes productivas y cuestionar el supuesto de que las alianzas entre actores son necesariamente beneficiosas para ambas partes. Un análisis detenido revela que los beneficios se distribuyen de forma desigual, reproduciendo jerarquías que desmienten el ideal de relaciones horizontales en el modelo flexible.

CONSIDERACIONES FINALES

El análisis del caso presentado permite discutir de manera crítica las nociones de organización flexible y empresa en red en el agro uruguayo, subrayando que dichas formas no suponen necesariamente estructuras livianas o desarticuladas, sino que pueden incluir dinámicas de integración vertical, control estratégico de activos clave y subordinación de actores externos. La empresa estudiada despliega una estructura dual que combina activos propios —considerados estratégicos— con una amplia red de contratos y vínculos que le permiten operar sobre grandes extensiones de tierra y recursos sin necesidad de poseerlos.

Lejos de ser un modelo neutro o simétrico, la flexibilidad organizativa se apoya en relaciones desiguales de poder que permiten a las empresas asegurar su reproducción en contextos cambiantes. La tercerización de labores y el uso extensivo del arrendamiento configuran estrategias fundamentales para sostener y ajustar su capacidad productiva, pero también expresan formas de control que inciden en la distribución de beneficios y en la dinámica de concentración del agro. En este sentido, la figura del contratista, así como la del propietario rentista, revelan dimensiones estructurales del modelo que implican jerarquías y dependencias poco problematizadas en la literatura local.

Asimismo, el seguimiento de la trayectoria empresarial a lo largo de diferentes fases del ciclo sojero muestra que la flexibilidad no se limita a la expansión, sino que incluye también la capacidad de retraerse o reconfigurarse ante escenarios adversos, manteniendo el control estratégico sobre los recursos y las fases clave del proceso productivo. De este modo, la flexibilidad aparece como una forma activa de gestión y adaptación, y no simplemente como un efecto del entorno.

Bibliografía

- Arbeletche, P. (2016). *Análisis de la agricultura desde la perspectiva de la Economía Industrial: el caso de Uruguay* [Tesis doctoral, Universidad de Alicante].
- Arbeletche, P., Coppola, M., y Paladino, C. (2012). Análisis del agronegocio como forma de gestión empresarial en América del Sur: el caso uruguayo. *Revista Agrociencia*, 16, 110-119.
- Bianco, M., Figueredo, S., Chiappe, M., Diaz, I., y Narbondo, I. (2019). *La expansión agrícola como proceso dinámico: el caso de Uruguay*. Anales IV Congreso de Ciencias Sociales Agrarias, Montevideo.
- Borras, S., Kay, C., Gómez, S. y Wilkinson, J. (2013). *Acaparamiento de tierras y acumulación capitalista: aspectos clave en América Latina*. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 38, 75-103. Buenos Aires. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/riea/riea_v38_n1_04.pdf
- Bisang, R. (2003). *Apertura económica, innovación y estructura productiva: la aplicación de la biotecnología en la producción agrícola pampeana argentina*. *Desarrollo Económico*, 141
- Cardéillac, J. y Krapovickas, J. (2023). *Acaparamientos de la tierra y de la producción en el agro uruguayo (1990-2011)*. *Mundo Agrario*, 24(57), e226. <https://doi.org/10.24215/15155994e226>
- Bisang, R., Anlló, G., y Campi, M. (2008). Una revolución (no tan) silenciosa: Claves para repensar el agro en Argentina. *Desarrollo económico*, 48(190-191), 165-208.
- Caligaris, G. (2017). *Estructura social y acumulación de capital en la producción agraria pampeana (1996-2013)*[Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires].
- Edelman, M., y León, A. (2014). Ciclos de acaparamiento de tierras en Centroamérica: Un argumento a favor de historizar y un estudio de caso sobre el Bajo Aguán, Honduras. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 40(1), 195-228.
- Fairbairn, M. (2014). 'Like gold with yield': *Evolving intersections between farmland and finance*. *The Journal of Peasant Studies*, 41(5), 777-795.
- Fernández, D. (2016). ¿"Empresas red" en la agricultura pampeana? *Un enfoque inadecuado*. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 44, 5-38.
- Guibert, M., Requier-Desjardins, D., & Bühler, È. (2015). *Introduction: Les formes d'organisation entrepreneuriale de la production agricole en Amérique latine*. *Géographie, économie, société*, 17, 383-386.
- Guibert, M., Grosso, S., Arbeletche, P., y Bellini, M. E. (2011). De Argentina a Uruguay: espacios y actores en una nueva lógica de producción agrícola. Pampa. *Revista Interuniversitaria de Estudios*
- Gunnoe, A. (2014). *The political economy of institutional landownership: Neorentier society and the financialization of land*. *Rural Sociology*, 79(4), 478-504.
- Gras, C. (2012). *Los empresarios de la soja: Cambios y continuidades en la fisonomía y composición interna de las empresas agropecuarias*. *Mundo Agrario* 12(24).
- Gras, C., y Hernández, V. (2016). Radiografía del nuevo agro argentino. Del terrateniente al empresario transnacional. Siglo XXI.
- Li, T. (2011). *Powers of exclusion: Land dilemmas in Southeast Asia*. University of Hawaii.

- Murmis, M., & Murmis, M. (2012). *Land, State, and Society: Rural Development in Argentina. Journal of Peasant Studies*.
- Piñeiro, D. (2012). Land Grabbing: Concentration and Foreignisation of Land in Uruguay. *Canadian Journal of Development Studies*, 33, 471-489.
- Piñeiro, D., y Cardeillac, J. (2018). El Frente Amplio y la política agraria en el Uruguay. En C. Kay y L. Vergara-Camus (Comp.), *La cuestión agraria y los gobiernos de izquierda en América Latina. Campesinos, agronegocio y neodesarrollismo* (pp. 259-286). CLACSO.
- Ribot, J., & Peluso, N. (2003). *A Theory of Access. Rural Sociology*, 68, 153-181.
- Salvia, L. (2020). The restructuring of Italian agriculture and its impact upon capital-labour relations: Labour contracting and exploitation in the fresh fruit and vegetable supply chain of the Lazio Region, Central Italy. *Journal of Agrarian Change*, 20, 98-112.
- Sosa Varrotti, A., & Gras, C. (2021). Network companies, land grabbing, and financialization in South America. *Globalizations*, 18(3), 482-497.
- Sosa Varrotti, 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 en Brasil (1996-2015) [Tesis de Doctorado, Universidad de Buenos Aires/Université de Toulouse 2-Jean Jaurès].
- Sosa Varrotti, A. (2019). *Estrategias de legitimación de la producción flexible en el agro: Un análisis de las prácticas discursivas de las empresas en red (Argentina)*. *Mundo Agrario*, 20(45), e124. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.11558/pr.11558.pdf
- Sosa Varrotti, A. (2022). *The role of custom farming in agribusiness expansion in Argentina. The Journal of Peasant Studies*, 49(3), 489-510.
- Sosa Varrotti, A., y Zorzoli, F. (2021). Temporalidades del acaparamiento de tierras: agronegocios y acumulación antes, durante y después del boom de commodities (Argentina, 1996-2020). *Estudios Rurales*, 11(22).
- Spadotto, B., Saweljew, Y., Frederico, S. y Pitta, F. (2020). *Unpacking the finance-farmland nexus: circles of cooperation and intermediaries in Brazil- Globalizations* 18(3), 461-481.

NOTAS

- [1] El ciclo se desarrolla en tres fases principales de (a) Instalación, caracterizada por la entrada de empresas extranjeras, con modelos de negocio basados en el arrendamiento de tierras, (b) Consolidación, signada por el auge de los precios internacionales de la soja, y (c) Retracción marcada por la caída de los precios internacionales (Figueredo, et al. 2019).
- [2] La referencia a la cúpula del sector agropecuario recorta un conjunto de empresas que se distancian del resto de las empresas del sector por la magnitud de su escala y volúmenes de producción: se trata de los mayores productores de soja y trigo del país. Si bien generalmente combinan estos cultivos con la ganadería, sostendremos que su inserción en estas cadenas agrícolas globales revela su actual posición en la cúpula.
- [3] Al momento de relevamiento empírico, la empresa operaba con doce asalariados permanentes.
- [4] Según Quaranta (2022), la mediería es una relación que se establece a través de un contrato, la mayoría de las veces oral. En sus formas más típicas, la mediería constituye una aparcería que distribuye por mitades los resultados de la producción entre las partes intervinientes.

- [5] La transición desde los pagos en dólares fijos hasta el pago en especie evidenció la adaptabilidad de las partes involucradas para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado.
- [6] La multilocación empresarial es un carácter singular de esta empresa analizada. Las otras experiencias de modelos flexibles en agricultura evidencian procesos de unilocación territorial, lo cual hace que las empresas crezcan horizontalmente concentradas en un territorio.
- [7] Según una entrevista realizada al gerente de una de las principales trader de granos operativa en Uruguay, esta herramienta de financiamiento productivo consiste en prestar dólares para la compra de insumos y se reciben granos como modalidad de pago.
- [8] Documentos accedidos revelan que la inversión de la planta de almacenamiento y acopio de producción rondó en los diez millones de dólares. La inversión obtuvo la declaratoria promocional del proyecto de inversión con lo cual aprobó la exoneración del 50,4 % de la inversión a descontar del Impuesto de Rentas de Actividades Económicas en un lapso de siete años. Estos beneficios fiscales son muy significativos y permiten incrementar notablemente los márgenes de rentabilidad empresarial.
- [9] Si bien la noción de expansión y retracción se asocia mayormente al mecanismo de acceso a la tierra (particularmente al arrendamiento), esta perspectiva no eclipsa la relevancia de las inversiones en activos fijos, ya sea durante la fase agraria o en otras etapas del negocio. En esencia, este comportamiento dinámico, que alterna fases de expansión con momentos de contracción empresarial, plantea interrogantes que la literatura aún no ha explorado con suficiente profundidad: ¿qué revela realmente esta lógica? ¿Todos los activos siguen el mismo patrón de expansión y retracción? ¿Se trata de una capacidad adaptativa específica del tipo de empresa?
- [10] Así como la expansión horizontal hace que las empresas crezcan de medianas a grandes o supergrandes. La retracción puede llevar a que algunas empresas pasen de ser grandes a medianas e incluso algunas a desaparecer.
- [11] Este tipo de contratos se efectúa por una sola zafra y plantea el problema de la sobreutilización de los recursos para elevar los rendimientos esperados en la menor cantidad de tiempo (Fernández y Ortega, 2018).

AmeliCA

Disponible en:

<https://portal.amelica.org/ameli/ameli/journal/181/1815236020/1815236020.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en portal.amelica.org

AmeliCA

Ciencia Abierta para el Bien Común

Soledad Figueredo Rolle

Estrategias de expansión, retracción e integración en el agro uruguayo. El caso de una organización empresarial flexible

Expansion, Retrenchment, and Integration Strategies in Uruguayan Agriculture: The Case of Flexible Business Organization

Estratégias de Expansão, Retração e Integração na Agricultura Uruguaia: Uma Organização Empresarial Flexível

Estudios Rurales. Publicación del Centro de Estudios de la Argentina Rural

vol. 15, núm. 31, 2025

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

estudiosrurales@unq.edu.ar

ISSN: 2250-4001

DOI: <https://doi.org/10.48160/22504001er31.637>

<https://creativecommons.org/licenses/by/2.5/ar/>



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.