

En J. Salette B. Cavalcanti y Guillermo Neiman (Compiladores). 2005. *Acerca de la Globalización en la Agricultura. Territorios, Empresas y Desarrollo Rural en América Latina*. Ediciones CICCUS. Buenos Aires. 187-204

Integración agroalimentaria. Trayectorias empresariales comparadas en la fruticultura argentina de exportación¹.

Mónica I. Bendini rtbendin@uncoma.edu.ar
Norma G. Steimbregger nsteimb@neunet.com.ar

Profesoras e investigadoras del
Grupo de Estudios Sociales Agrarios (GESA)
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Universidad Nacional del Comahue

Resumen

En el actual escenario mundial, las empresas exportadoras agroalimentarias, en la búsqueda de una integración flexible, desarrollan procesos intensos de reestructuración productiva y comercial, y de transnacionalización o de asociación internacional. En este artículo se presentan las modalidades históricas de organización empresarial en una cadena de valor agrícola desde la triangulación de perspectivas analíticas y a partir de la comparación de estudios de caso. Por un lado, una empresa transnacional exportadora de fruta fresca; por otro, una empresa integrada de propiedad y gestión familiar que a fines del siglo pasado conforma un grupo comercial mediante asociación internacional. El marco teórico-metodológico -a través del análisis de trayectorias de ambas firmas - intenta interpretar los mecanismos actuales de reestructuración empresarial en la organización y gestión interna, y en las relaciones intersectoriales en los segmentos de producción, distribución y comercialización.

Marco teórico

Desde la ciencia social crítica, surge la necesidad de generar alternativas a los abordajes clásicos mediante la incorporación de categorías conceptuales que permitan interpretar los

¹ Este artículo reúne materiales de los proyectos de investigación: *Estrategias empresariales en el desarrollo agroindustrial. Un estudio de caso: Localización y trayectoria*, Secretaría de Investigación, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad Nacional del Comahue (n° D-037), y *Cambios en la cadena de valor agrícola y reposicionamiento de productores familiares, empresas y trabajadores. El caso del sistema frutícola del norte de la Patagonia*, Agencia Nacional de Promoción Científica y Técnica (PICT n° 04-08-747).

cambios desde adentro y desde fuera del sistema agroalimentario mundial; repensar los procesos de reestructuración de empresas tradicionales y la emergencia de empresas globalizadas; así como reflexionar sobre el impacto de tales fenómenos en la organización social y territorial de las cadenas de valor agrícola.

En el estado del arte coexisten actualmente abordajes sobre la manera de interpretar teóricamente las estrategias y estructuras actuales de las grandes empresas que intervienen en la economía agroalimentaria global. En este sentido y de acuerdo con el planteo de Pritchard (2000), existen dos perspectivas de análisis:

Por un lado, se pueden citar las explicaciones estructurales que caracterizan los estudios agroalimentarios de los años ochenta con base en la nueva economía política de la agricultura. Dentro de este enfoque, se distinguen, siguiendo a Friedland (2001), las siguientes líneas: los estudios de "sistemas o cadenas de productos primarios para exportación/importación"² realizados por William Friedland en 1984; Dixon en 1999 y 2000 y Wright en 1999 (Friedland, 2001); el análisis de los "sistemas de proveedores verticales" de Ben Fine en 1994, marco teórico que relaciona la producción de alimentos y el consumo mediante la integración vertical de cadenas de actividades: insumos agrícolas, procesamiento, transporte, distribución, marketing y consumo; y los estudios de "globalización" que sugieren otra mirada a la metodología de las cadenas debido a los cambios en la distribución y marketing de algunos productos agrícolas globalizados como los vegetales y las frutas frescas, y productos no tradicionales, realizados por Cook en 1990 y Friedland en 1994 (Friedland, 2001). Estos enfoques han generado hallazgos sustantivos acerca de la naturaleza de la economía agroalimentaria capitalista y ofrecen elementos interpretativos sobre los contextos en los cuales operan las grandes corporaciones.

Por otro lado, en años recientes ha surgido una contribución teórico-metodológica que focaliza el análisis en las "redes de actores" y resulta pertinente a nivel microsocioal integrar las relaciones entre actores individuales, colectivos e institucionales, y las territorialidades socialmente configuradas. Los estudios realizados por Arce y Marsden en 1993, abren un nuevo debate sobre el tema al poner el énfasis en las conexiones y discontinuidades espaciales que configuran la construcción social del alimento, así como en los procesos por los cuales las acciones sociales adquieren especificidad territorial. (Pritchard, 2000)

A pesar de los aportes realizados por ambas líneas de análisis, no se ha llegado aún a una teoría que permita aprehender la dinámica de las estructuras y estrategias del capital agroalimentario transnacional (Pritchard, 2000). El trabajo intenta contribuir a este proceso de construcción teórica a partir de hallazgos en un sistema agroalimentario de fruta fresca, desde la tensión global-local y la trayectoria de empresas líderes –transnacional y local transnacionalizada. El propósito es responder cómo y por qué estas empresas sobreviven a las crisis coyunturales y se posicionan hegemónicamente en la cadena frutihortícola

² El análisis de los "sistemas de productos primarios para exportación/importación" considera cinco áreas principales: procesos de producción; procesos de trabajo; organización de los productores; producción y aplicación científica; y redes de comercialización y distribución. En la necesidad de replantear este marco teórico-metodológico, Friedland (2001) propone tres áreas adicionales de investigación: la escala; la organización sectorial y el papel del Estado; y los elementos culturales en el consumo de los productos.

mediante el análisis de las estrategias diferenciales que ambas empresas despliegan en un contexto dinámico de controles globales y resistencias locales. Estos actores son hegemónicos pues construyen activamente las relaciones globales al tiempo que operan en espacios sociales y territorios determinados condicionando la relaciones intersectoriales.

Para enriquecer el conocimiento, tanto de los cambios en las relaciones sociales al interior de la cadena como de las redes y flujos de capital y productos en mercados de calidad sumamente competitivos, resulta pertinente incorporar la perspectiva de "historia de empresa" en el análisis de los procesos singulares de emergencia, crecimiento, expansión y transformación. El abordaje privilegia el análisis microsocia y considera a la empresa en el proceso social de génesis y desarrollo, en tanto implica por un lado, permanencias y rupturas en la organización empresarial; y, por el otro, configuraciones históricas tanto a nivel intersectorial como territorial. (Radonich et al, 2000)

En la Argentina, al igual que en los ámbitos rurales latinoamericanos se están experimentando "cambios acelerados que se caracterizan por la intensificación del dominio del capital multinacional sobre el agro expresado en la difusión de diversas formas de flexibilización laboral, el aumento de la pluriactividad y de la profundización de la articulación subordinada de los productores a las cadenas agroalimentarias en las que predominan los condicionamientos externos y las decisiones provenientes de las grandes empresas transnacionales, el deterioro o expulsión de los productores familiares, la reconfiguración territorial y la redefinición de los actores sociales a escala local, entre otros". (Bendini y Tsakoumagkos, 2001: 1)

Marco referencial

El crecimiento internacional de la demanda de los productos agrícolas con valor agregado marca el camino para una exportación cada vez más diversificada y sofisticada generando una diferenciación entre regiones productoras. En la producción de frutas y hortalizas frescas para la exportación, este cambio implica un conjunto de actividades de postcosecha: control de calidad, clasificación, acondicionamiento, enfriado y empaque, que agrega valor y le da características de proceso industrial. Por otra parte, la demanda de productos frescos de mayor calidad y presentación, y con menor contenido de agroquímicos, aumenta las exigencias de los países importadores sobre la sanidad y estética de los productos vegetales (Cavalcanti, 1999).

En los últimos veinte años, las producciones agrícolas como frutas y hortalizas (manzanas, peras y limones) y los productos pecuarios como lácteos y granjas, tienen un comportamiento particularmente dinámico (Obschatko, 1992). Este dinamismo está relacionado con la selectividad de los cambios técnicos y organizativos introducidos en las diferentes cadenas agrícolas, las que modifican de modo desigual la capacidad de apropiación y de acumulación.

La producción de frutas y hortalizas en Argentina ha tenido tradicionalmente una importancia menor tanto dentro del PBI agropecuario como en la generación de divisas por exportaciones en relación a los productos tradicionales, carne y granos. Reúne

aproximadamente el 6 % del valor de las exportaciones nacionales. La actividad frutícola se desarrolla básicamente en regiones extrapampeanas: la cuenca del río Negro en las provincias de Río Negro y Neuquén y en la provincia de Mendoza destinadas a la producción de fruta de pepita y de vid; el espacio cuyano y el bajo Paraná, dedicados al cultivo de fruta de carozo y de vid; y las regiones del noreste y noroeste con cítricos, fundamentalmente. Los dos subsistemas frutícolas más importantes orientados a la exportación son el cítrico, y el de peras y manzanas.

Hasta principios de la década del '90, la mayor parte de la producción de fruta fresca argentina ha sido provista mayoritariamente por pequeños y medianos productores; estructura agraria que presenta actualmente signos de modificación y, al igual que en el conjunto del sistema agroalimentario argentino, se desarrollan intensos procesos de concentración y transnacionalización en las cadenas productivas.

La fuerte concentración de la demanda en países importadores a través de la consolidación de la gran comercialización minorista (redes de supermercados) y los cambios en los hábitos de consumo de la población, inducen modificaciones continuas de los requerimientos en los segmentos de producción e intermediación (por ejemplo, el abastecimiento por parte de unas pocas empresas proveedoras de una amplia canasta de frutas y hortalizas frescas de calidad a lo largo de todo el año). Dichas reestructuraciones contribuyen a una creciente incorporación de capitales transnacionales en el sector exportador frutícola argentino que, sumado a procesos de convocatorias y quiebras de empresas nacionales adquiridas por inversores externos, aceleran la concentración.

En la actualidad, el sector frutihortícola argentino está liderado por dos empresas, una transnacional, Expofrut S.A. del Grupo Bocchi Internacional, y la otra local, San Miguel S.A. en asociación internacional con el Grupo Fisher y otros accionistas. Para el presidente de la Cámara Argentina de Fruticultores Integrados de Fruta -CAFI-, hasta hace pocos años, los exportadores frutícolas argentinos estaban perfectamente diferenciados, lo eran de cítricos o de fruta de pepita (Hispanofruit, 2000). Actualmente, las dos firmas que lideran las exportaciones frutihortícolas están exportando una amplia canasta de productos frescos de clima templado (manzanas, peras, fruta de carozo) y subtropical (cítricos), convirtiéndose en proveedoras permanentes a través de la integración regional; configurando, de esta manera, una amplia red territorial de abastecimiento nacional.

Teniendo en cuenta la importancia relativa de cada especie frutícola exportada, las peras y manzanas encabezan las exportaciones de frutas, con algo más del 50 % del total de las especies frutícolas. Argentina produce alrededor del 4 % de la producción mundial de peras y manzanas. De este total, más del 85 % de peras y el 80 % de manzanas son producidas en el norte de la Patagonia (provincias de Río Negro y del Neuquén). Por su parte, los cítricos representan algo más del 40 % de las exportaciones de frutas, destacándose la producción de limón, especialmente en Tucumán.

En el marco de la crisis económica argentina de fines de siglo, algunas firmas del sector agroalimentario continuaron expandiéndose, entre ellas se encuentran empresas tanto locales transnacionalizadas como transnacionales, localizadas en los oasis frutícolas del norte de la Patagonia, cuya principal producción de exportación son manzanas y peras, y que lideran las exportaciones de este subsistema frutícola de pepitas.

Cuadro n° 1: Primeras empresas frutícolas exportadoras del norte de la Patagonia argentina. 2002 (a Ultramar).

Exportador	Toneladas	% Distribución.
Expofrut S.A.* (ET)	144.505	36.10
Pat. Fruits Trade S.A.** (ETz)	55.011	13.74
PAI S.A.* (EL)	43.297	10.82
Moño Azul* (ETz)	26.841	6.71
Ecofrut SA ³ (EL)	19.978	4.99
Tres Ases S.A.* (EL)	16.689	4.17
Bermida S.A.** (ET)	13.869	3.46
Kleppe S.A.* (EL)	10.423	2.60
Simonelli S.R.L. (EL)	9.285	2.32
Montever S.A. (EL)	8.030	2.01
Trans.Cruz del Sud S.A. (EL)	6.668	1.67

* Empresa de más de treinta años de trayectoria en la región.

** Empresas de constitución reciente.

ET: Empresa Transnacional.

ETz: Empresa Transnacionalizada.

EL: Empresa Local

Fuente: Elaboración propia en base a Diario Río Negro, 9 de junio de 2002.

Trayectorias empresariales

Empresa local transnacionalizada (ETz)

El origen de la empresa local transnacionalizada se remonta a la década del '30 del siglo pasado. Por esos años y vinculado con el proceso de colonización del Alto Valle y el inicio de la fruticultura, se produce un sustantivo incremento poblacional en el norte de la Patagonia que obedeció, mayoritariamente, al arribo de población de origen chileno y europeo.

En este momento llegan a la región, inmigrantes transoceánicos, principalmente italianos y españoles, uno de ellos fue el fundador de la Empresa. Al igual que otros inmigrantes, se inició en la actividad frutícola como asalariado rural y es a fines de los años '30 cuando adquiere su primera chacra de cinco hectáreas en Colonia Confluencia, en el entonces Territorio Nacional del Neuquén. Comenzó con producción hortícola pero manteniendo trabajos extraprediales en explotaciones agrícolas cercanas. Para la puesta en producción de sus tierras, se agrupó con otras familias, cuya sociedad tuvo poca vigencia. Esta producción hortícola, basada en la combinación de trabajo familiar y asalariado, se comercializaba en el ámbito local y regional. Durante esos años, las estrategias familiares apuntaban a

³ Ecofrut se trata de una asociación entre empresas locales para exportar.

“*maximizar los ingresos y minimizar los gastos*” con el fin de poder progresar económicamente (Familiar directo del fundador de la ETz).

Durante la década del '50, y en coincidencia con la consolidación de la fruticultura en el Valle y en un marco de condiciones favorables para la adquisición de maquinarias y equipos importados, la empresa familiar modificó su esquema productivo y se inició en la actividad frutícola, orientándose exclusivamente al mercado interno.

En los años '60, al cristalizarse el complejo agroindustrial por la integración empaque-frío, la firma comenzó su expansión territorial con la adquisición de "chacras"⁴, especializándose en la producción de manzanas; se producen algunos intentos cooperativos de integración vertical, sin embargo, la fruta mayoritariamente se comercializaba a través de empresas intermediarias. A fines de esa década, la firma familiar inicia el proceso de integración "hacia adelante" con la construcción del primer galpón de empaque, estrategia que se vio favorecida por las políticas nacionales de promoción industrial y desarrollo regional que facilitaban el acceso a líneas de créditos bancarios. En el caso específico del Alto Valle, las inversiones se orientaron a la mecanización agrícola y a la construcción y equipamiento tecnológico de plantas de empaque y frigoríficos.

En este contexto, se produjo uno de los puntos de inflexión en la trayectoria de la Empresa: comienza la integración (producción-empaque-frío-comercialización). Esto se tradujo inmediatamente en un cambio de la forma jurídica de la firma que, a principios de los '70, deja de ser una empresa unipersonal y se transforma en sociedad anónima. La Empresa, no sólo produce, empaca, acondiciona y conserva, sino que amplía su orientación con producción de calidad para exportación; comercializa la fruta destinada a países limítrofes y al mercado interno en forma directa e independiente, no así la exportación a ultramar que seguía haciéndose a través de una empresa intermediaria local. En la década de los '80, la comercialización con el mercado externo pasó a realizarse mediante una empresa transnacional, aunque el registro de exportación –trámites de permiso de embarque- lo hacía directamente la firma con su propio nombre (GESA, 2002).

La Empresa comenzó a transitar por una etapa de crecimiento y de acumulación que le permitió no sólo la integración de etapas productivas sino también aumentar la producción propia mediante la compra constante de tierras y la permanente modernización tecnológica. Hacia fines de los años '70, la firma había adquirido cerca de 100 ha de tierras para la producción frutícola, superficie sumamente representativa por cuanto en ese período una explotación de 7 ha con plantación mixta y en plena producción permitía una alta rentabilidad y buenas posibilidades de acumulación al pequeño productor (de Jong, et al, 1994). Durante esos años, se refuerza la vinculación empaque-frío mediante la construcción de cámaras frigoríficas; un galpón grande de pre-packing y una máquina pre-clasificadora.

La característica de generalización que tiene la incorporación sistemática de tecnología a nivel del complejo en los años setenta, se tornó selectiva en los años ochenta; se redefinen actores protagónicos con dinámicos diferenciales entre empresas que provoca descapitalización y pérdida de rentabilidad en los productores independientes, “chacareros”. Sin embargo, la Empresa había logrado un cierto posicionamiento a escala regional que le permitió afrontar estos momentos de crisis aunque sin llegar aún a constituirse en empresa líder del complejo.

⁴ Denominación regional de las explotaciones familiares asociadas a productores de tipo *farmer*.

Es interesante señalar, que la consolidación de la firma en la estructura económica del valle, se logra no sólo por el aumento y diversificación de la producción sino también por el incremento de los bultos exportados con marca propia. A pesar de este afianzamiento en el circuito frutícola, la comercialización a ultramar continuaba realizándola a través de otra empresa; esquema de comercialización que funcionó sin grandes alteraciones hasta finales de siglo.

En las últimas décadas, la firma continuó su expansión territorial tanto en el área tradicional del Alto Valle como en las nuevas áreas -valle medio del río Neuquén, valle medio del río Negro e inferior del río Limay, con incorporación de tecnología de punta. También adquirió tierras en Brasil para destinarlas a la producción frutícola, emprendimiento que funcionó por diez años. Este proceso de concentración territorial por propiedad se consolida en la década siguiente (Cuadro n° 2). Otras formas de ampliación de su capacidad de manejo y comercialización de fruta son: alquiler de chacras y formas varias de agricultura de contrato. Esta última modalidad, si bien tuvo temprano origen, es en estos momentos cuando se profundiza la articulación con proveedores mediante el control y supervisión de la producción de fruta de terceros.

Cuadro n° 2. Adquisición de tierras de la ETz

Décadas	Superficie en Porcentaje
Antes 1960	0,53
1960 - 1969	1,27
1970 - 1979	9,54
1980 - 1989	24,60
1990 - 1999	57,06
2000 y más	7,00
Total	1.000 ha

Fuente: Elaboración propia en base a información secundaria. 2002.

El proceso de expansión territorial estuvo acompañado de fuertes inversiones orientadas a incrementar la capacidad de frío con la construcción de cámaras de atmósfera controlada que se pusieron en marcha en los años '80 permitiéndole reducir costos por alquiler de ese servicio. En los '90, la Empresa construye otra planta de empaque con moderna tecnología, que le permitió manejar no sólo su propia producción sino aumentar el volumen de fruta de terceros -50 % del total de fruta embalada. La firma emerge como una de las pocas firmas líderes locales, proveedora permanente del mercado, flexible a las variaciones de la demanda y de los precios del mercado interno y externo desarrollando estrategias tales como modernización tecnológica, el control territorial y las alianzas claves. En la cadena, se inicia "un proceso selectivo, en donde sólo los productores más capitalizados -en su mayoría integrados- pudieron invertir en la reconversión" (Bendini y Palomares, 1993: 45).

En esos años en la región, se producen intensas transformaciones productivas y organizativas a nivel empresarial para responder competitivamente a los nuevos requerimientos globales. En este contexto, la Empresa se reconvierte: introducción de nuevas variedades; montes frutales con sistemas de alta densidad, portainjertos; incorporación de riego presurizado, principalmente en las nuevas áreas de producción; obtención de certificación IRAM Argentina para incorporar producción de alta calidad (Fruta Integrada); ampliación de la capacidad de frío y de empaque; automatización del empaque mediante la instalación de nuevas líneas electrónicas y programables de clasificación y tamaño de la fruta *"Es nuestro desafío acelerar en forma racional la transformación de la empresa para que actúe firmemente en una economía globalizada atendiendo a las expectativas de los consumidores y compitiendo con éxito. (...) La reconversión y modernización del sector deben pasar por mejorar la calidad del producto, de tal forma que fortalezca la actividad exportadora con concretas posibilidades para acceder a nuevos nichos de mercado"* (Documento empresarial, 1995/1996).

La firma adopta modelos de organización más flexibles tendientes a optimizar la eficiencia y la competitividad en la dinámica interna y a lograr un posicionamiento clave en el grupo empresarial frutícola. Desarrolla estrategias basadas en la producción integrada, reduce la separación entre las funciones de gestión, producción, comercialización e investigación y establece intensas relaciones de colaboración.

Las tendencias ya señaladas de concentración y transnacionalización del sector de fruta fresca a nivel mundial y el contexto de crisis y reestructuración de la fruticultura local de fin de siglo, profundizan las alianzas, "joint ventures" y fusiones entre capitales nacionales e internacionales. En este marco, a fines de siglo se produjo un cambio significativo en la estrategia comercial de la Empresa al integrar, junto con otros inversionistas y empresarios frutícolas locales, un nuevo grupo comercial para exportar a Estados Unidos y a Europa. Comenzó entonces a exportar fruta fresca con el registro de la nueva firma comercializadora que se ubica entre las once empresas líderes de acuerdo al volumen total de fruta regional exportada, y a su vez es proveedora de un grupo de distribución mayorista de fruta fresca, también líder en Europa.

En la actualidad, la ETz cuenta con aproximadamente 1.000 ha de propiedad y arrienda chacras en la zona tradicional destinadas, principalmente, a la producción de manzanas y peras, y en menor medida, frutas de carozo -pelones, duraznos y ciruelas; acondiciona y empaca anualmente más de 50 mil toneladas de fruta, produciendo 2 millones de cajas por año; la producción es refrigerada y almacenada en cámaras frigoríficas de propiedad de Empresa, la mitad de las cuales son de atmósfera controlada; ocupa cerca de 1000 trabajadores en las distintas etapas y continúa realizando inversiones inmobiliarias en zonas no tradicionales de producción donde concentra más de la mitad de la superficie bajo propiedad.

Cuadro n° 3: Adquisición de tierras de la ETz, según zona productiva

Zona productiva	Superficie
Áreas tradicionales del Alto Valle	25 %
Nuevas áreas en la cuenca del río Negro	75 %
Total	1.000 hectáreas

Fuente: Elaboración propia en base a información secundaria, 2002.

La mitad de la fruta que comercializa es propia y el resto corresponde a la entrega de productores de la zona tradicional, a quienes la ETz asesora y brinda insumos y adelantos de pago de cosecha. En aquellas temporadas que la firma junto a sus proveedores no alcanza a cubrir las previsiones de volumen y calidad demandadas, recurre a la contratación de comisionistas para su abastecimiento.

La mayor parte de ventas de fruta tiene como destino los mercados de la Unión Europea y USA, en menor medida a países limítrofes y otros países europeos por medio compañías comercializadoras europeas. El resto de la producción es colocada en el mercado interno, predominantemente en el segmento de mayor calidad. Las ventas se realizan directamente a grandes cadenas de supermercados; a través de puestos propios en el mercado central de Buenos Aires y a través de consignatarios en otras provincias.

Empresa transnacional (ET)⁵

En los comienzos de la década del '70, un empresario regional que por esos años incursionaba en el negocio agrícola, fue el fundador de la Empresa. Inmediatamente tomó contacto con capitales europeos con el fin de satisfacer la demanda alemana de productos de contraestación con oferta de empresas y productores locales. A partir de esta unión comercial surgió la firma transnacional, que comienza exportando manzanas y posteriormente diversifica la oferta incorporando otros productos frutihortícolas.

A mediados de esa década, la Empresa ya era propietaria de tierras y las exportaciones anuales se duplicaron (Eurofruit, 1991). Ya en los años '80, la firma ocupaba uno de los primeros lugares en el ranking regional de exportadores de manzanas y peras. La adquisición de tierras para la producción le permitió no sólo aumentar la oferta comercializable conformada hasta ese momento por fruta de terceros a través de la

⁵ En este acápite se presentan resultados de avance de la Tesis "Trayectoria y reorganización de una empresa frutícola en el marco de la reestructuración productiva", de Norma Steimbregger. Universidad Nacional del Comahue.

"agricultura de contrato", sino además expandir su control territorial, fortaleciendo su poder de negociación y como formadora de precios en el mercado regional.

Así, la Empresa se constituyó como una firma exportadora de frutas frescas a Europa, con una visión innovadora en la producción y comercialización que le permitió dar un salto cualitativo y pasar a jugar con los grandes "players" del negocio de la fruta (La Nación On Line, 1999). Su estrategia se basó, en primer lugar, en el abastecimiento directo a supermercados y el desarrollo de una red comercial desde el productor a la góndola. Cambio importante y novedoso para esos años cuando la tendencia de comercialización de productos frescos estaba vinculada con los circuitos tradicionales de remates públicos, como el de la ciudad holandesa de Rotterdam. En segundo lugar, procuró adaptarse a los requerimientos de los consumidores, en una época en que el negocio de la fruta estaba constituido principalmente por empresas familiares que primero elegían qué producir de acuerdo a sus necesidades y luego trataban de colocar sus productos en el mercado.

Hacia fines de los '80, quedó establecida la segunda alianza comercial de la ET con una *trading* también europea⁶, una de las principales comercializadoras y distribuidoras de frutas y hortalizas en Europa. El Grupo adquirió cerca de la mitad de las acciones de la Empresa y a través de esta nueva asociación se produjo un importante cambio productivo: comenzó a dedicarse a la producción primaria porque no lograba el abastecimiento de fruta con la calidad y las variedades que le exigía el mercado europeo. Esta nueva alianza con capitales europeos, le permitió ampliar no sólo la línea principal de productos incluyendo una mayor variedad, sino también el volumen de ventas al proveer a otras importantes cadenas de supermercados como Spar, Metro, Tergut, Billa, Intermarché, además de Rewe. Más de 5 millones de cajas eran exportadas en los años '90 (Eurofruit, 1991).

A finales del siglo pasado, y al igual que otras grandes empresas del tradicional Alto Valle, la ET inició la expansión territorial mediante la adquisición de grandes extensiones de tierra en nuevas áreas productivas localizadas en los valles medios de los ríos Negro y Neuquén, con el propósito de desarrollar su propia producción, en gran escala y de acuerdo a los requerimientos varietales del mercado internacional.

Se intensifica la integración vertical, la diversificación de actividades agroindustriales (enlatados de hortalizas y frutas) y el abastecimientos continuo de frutas frescas, en especial de uva de mesa, mediante la complementación territorial en regiones de Argentina.

Por esos años, la ET ya poseía alrededor de 1.000 ha de tierra bajo producción comercial de las cuales, unas tres cuartas partes se localizan en las nuevas áreas productivas de la cuenca

⁶ Este grupo comercial internacional, con sede en Europa, comenzó sus actividades a mitad del siglo XX y cuenta actualmente con una red de operaciones tejida a nivel mundial y con más de 3.000 empleados para abastecer a sus clientes con un amplio rango de productos a lo largo del año. La "multinacional" comercializa anualmente un millón de toneladas de frutas y verduras. De ese volumen, una cuarta parte proviene de los productos de la Empresa argentina (Internet, 2002). Posee alrededor de 25.000 hectáreas (60.000 acres) de producción y facilidades logísticas en América del Sur, Estados Unidos, Europa y países mediterráneos de Asia y África. Las áreas productivas están concentradas en Argentina, Brasil y España. El Grupo tiene relación directa con las grandes cadenas de supermercados europeos, algunas de las cuales provee de frutas y hortalizas en forma exclusiva. Su red de operaciones mundiales incluye firmas subsidiarias en Europa, USA, Brasil y Argentina. Cuenta además con filiales en Uruguay, en Asia y con operaciones comerciales en Chile (Internet, 2002)

frutícola del río Negro; con modernas técnicas de riego y cultivo. En esa época, la Empresa compró un campo de más de 10.000 hectáreas, siendo una cuarta parte de las tierras, apta para la agricultura. A la posibilidad de contar con extensos paños de tierra con especial aptitud agrícola se sumó la existencia de infraestructura urbana y de servicios, y la proximidad del puerto de San Antonio por donde se exporta toda la producción del norte de la Patagonia.

En los años '90, el grupo europeo adquiere alrededor del 90 % de las acciones de la Empresa, el resto de las acciones quedaba en manos de capital argentino. De esta manera, la ET se convirtió en el principal socio del grupo europeo para la comercialización de frutas y hortalizas en la Unión Europea, por su capacidad de proveer frutas en contraestación a los principales centros internacionales de consumo. A través de su vinculación con ese grupo comercial, la ET recibe directamente los pedidos de las principales cadenas europeas de supermercados. Esto le ha permitido diseñar su plan de producción y anticiparse a las exigencias de los consumidores europeos en cuanto a diversidad y calidad de los productos.

La expansión productiva a nuevas áreas y la construcción de una planta de empaque moderna con tecnología de punta fortaleció su presencia en los distintos eslabones de la cadena frutícola; consolidando así un perfil de características "cuasimonopólicas" a nivel regional.

Fue también en los '90 que esta ET integró el Grupo que ganó la concesión de un puerto regional por treinta años, convirtiéndose en uno de los socios principales del grupo denominado "Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte S.A." (Diario Río Negro, 1997).

Finalizando el siglo, el titular de la *trading* europea adquirió el resto de las acciones de la ET que aún mantenía el empresario argentino. Otro indicio que anunciaba una fuerte reestructuración interna, fue el alejamiento de la Empresa de la actividad industrial (pasta de tomate con sus derivados y enlatados de peras para exportación); concentrando sus esfuerzos en la producción y exportación de peras y manzanas frescas, proceso que marcó una redefinición hacia la especialización en los productos más estratégicos. Simultáneamente se inició un proceso de externalización de actividades, es decir, de desvinculación de etapas o servicios que venía desarrollando.

Desde ese momento, la ET ya propietaria del grupo europeo, profundiza su reestructuración tanto a nivel de reorganización espacial, productiva y de gestión comercial como en las relaciones con el resto de los actores vinculados (personal jerárquico, trabajadores, productores frutícolas, entre otros). El control y la gestión general de la Empresa se localiza fuera del territorio nacional con descentralización de la gestión operativa en las plantas y divisiones administrativas y productivas que la firma posee en el norte de la Patagonia argentina.

Iniciando el nuevo siglo, adquirió por licitación aproximadamente 1.000 hectáreas en plena producción -frutas de pepita y de carozo- pertenecientes a una firma regional en quiebra y localizadas en un área de expansión frutícola sobre el río Neuquén. Se pronostican cambios en la lógica comercial de la firma que desde sus orígenes se ha orientado casi exclusivamente hacia el mercado externo; en este nuevo contexto estaría buscando fortalecer su presencia en el mercado interno de frutas y hortalizas frescas.

Además de la expansión territorial por propiedad, la ET desarrolló otras formas de concentración productiva como es la agricultura de contrato. Alrededor de la mitad de la fruta que se exporta a ultramar corresponde a producción de terceros, pequeños y medianos productores (cerca de doscientos) que de esta manera quedan subordinados a las empresas líderes al no tener otras alternativas de comercialización. Se establece un “compromiso de compra”, y en muchas ocasiones la firma brinda asistencia técnica. Además por bulto cerrado adquiere fruta a otros galpones de empaque “satélites” a quienes se les fija un estándar de calidad.

En las comunidades rurales de las nuevas áreas de expansión productiva, la localización irruptiva de la Empresa adquiere forma de enclave agroexportador tipo “neoplantación”, vía concentración de la tierra y del poder de negociación productivo y salarial; conlleva la desaparición o subordinación de pequeños y medianos productores frutihortícolas; de medianas empresas semiintegradas; la difusión de formas de contratación laboral transitorias y precarias, en algunos casos, bajo condiciones de trabajo que rozan formas preindustriales; y una escasa reinversión en el ámbito local, con excepción de la infraestructura productivo-exportadora necesaria para asegurar su reproducción ampliada.

En los inicios del nuevo milenio, se produce una reorganización interna, respondiendo a la búsqueda de una mayor flexibilización laboral; con disminución del personal jerárquico y tercerización de actividades y de servicios agrícolas y postagrícolas

La ET cuenta actualmente con algo menos de 20.000 hectáreas en Argentina. Sus plantaciones, concentradas en la cuenca del río Negro, cubren más de 2.000 ha de producción propia, las cuales están divididas en chacras y una planta industrial de gran tamaño situada en la zona valletana tradicional. Emplea cerca de 5.000 trabajadores durante los meses de temporada alta (de enero a abril). Las superficies propias sembradas se distribuyen entre manzana, pera, uva de mesa y frutas y hortalizas orgánicas. La posibilidad de producción propia le permite completar el control hegemónico de la actividad, fijando precios y parámetros de calidad. El setenta por ciento de su exportación abastece en contraestación a cadenas de supermercados con las que realiza los programas de exportación a ultramar a través de una distribución organizada sin intermediarios.

Las zonas de producción y de comercialización de la ET conforman una amplia red de abastecimiento que vincula distintas áreas geográficas a nivel nacional –noroeste, cuyo, litoral, bajo Paraná- y especializadas en distintos productos frutihortícolas –cítricos, fruta de pepita, de carozo, uva de mesa, fruta fina, ajo, cebolla. En la actualidad, participa con un porcentaje significativo en las exportaciones de frutas frescas tanto en el ámbito nacional como regional, posicionándose como una de las firmas líderes en su segmento.

La ET tiene un programa independiente con salidas regulares de buques y adaptadas a los contratos de entrega, con más de sesenta salidas regulares al año. El Grupo europeo coordina las llegadas y la distribución con la logística de los camiones en la alta temporada. En el mercado interno, los productos de la Empresa llegan a través de una subsidiaria a las góndolas de los supermercados más importantes de Argentina.

Conclusiones

En la búsqueda de nuevas categorías interpretativas que permitan repensar los controles externos y dinámicas internas de organización y gestión en el sistema agroalimentario, los casos analizados en la cadena frutícola -empresa local transnacionalizada y empresa transnacional- reflejan puntos de inflexión en los mecanismos de acumulación; y ponen de manifiesto formas varias de penetración del capital internacional en las economías regionales.

Las perspectivas analíticas a nivel macro y microsocioal -globalización de las cadenas de valor agrícola, redes de actores y trayectorias de empresas- y los procedimientos metodológicos propuestos -estudio de caso e histórico-comparativo- entendemos resultan válidos para comprender las estrategias diferenciales de valorización del capital en el sector de frutas frescas en la Argentina.

La propuesta de trabajo parte de privilegiar el proceso de génesis y desarrollo en el análisis de las empresas; los casos presentados expresan continuidades y rupturas en la organización empresarial; mecanismos diferenciales de control social y territorial; y la coexistencia de nuevas y viejas formas de relaciones intersectoriales en la reorganización de la agricultura y de los espacios rurales (Bonanno, Marsden y Graziano da Silva, 1999). Las trayectorias de las dos empresas estudiadas brindan posibilidades interpretativas sobre cómo y por qué las firmas líderes despliegan estrategias particulares, cómo operan en espacios sociales y territorios determinados, al tiempo que construyen activamente las relaciones globales de producción y comercialización.

La penetración del capital adopta modalidades diversas, vía adquisición total de acciones -empresa transnacional- y vía alianzas escalonadas a nivel local e internacional del tipo "joint ventures" para la intermediación y comercialización -empresa local transnacionalizada. Ambas firmas forman parte del núcleo hegemónico en el circuito agroindustrial y comercial frutícola; proveen insumos al sector agrícola y de empaque (fertilizantes, agroquímicos, maquinaria rural) a precios internacionales, y con diferente grado, controlan puertos y fletes marítimos. Los procesos de adquisiciones y alianzas, caracterizado por Constance y Heffernan (1994) como una "auténtica *fusionmanía*", han dado lugar a una rápida y cambiante concentración empresarial en el sector y a la profundización de formas oligopólicas/oligopsónicas en la cadena frutícola del norte de la Patagonia argentina. Diez firmas concentran más del ochenta por ciento de las exportaciones y aunque con diferencia de escala, las empresas estudiadas concentran aproximadamente la mitad de la fruta exportada.

Si bien ambas empresas -local actualmente transnacionalizada de medio siglo de trayectoria y transnacional de presencia regional más reciente- surgen en distintos momentos del desarrollo histórico de la actividad, la primera se inicia en la etapa de consolidación de la fruticultura regional y la segunda en la etapa de expansión y conformación del complejo agroindustrial. Desarrollan diferentes perfiles empresariales y de composición del capital, una en tanto empresa local de propiedad y gestión familiar, partiendo de la producción primaria se integra "hacia adelante" en el circuito; mientras que la otra, en tanto empresa comercial con participación de capitales internacionales desde su creación, se va integrando "hacia atrás" mediante la compra y arriendo de galpones, chacras y la puesta en producción de grandes extensiones de tierra apta para cultivo.

Aunque los datos muestran comportamientos organizacionales y dinámicas internas de gestión diferenciales, las trayectorias son trasvasadas por su identidad como actores colectivos en la defensa de intereses sectoriales -empresas agroexportadoras agremiadas en la Cámara Argentina de Fruticultores Integrados y ambas con representación activa en su directorio- y por sus mutuas relaciones comerciales.

Es en los últimos años, se produce una nueva configuración del mapa comercial regional con fuídos movimientos de capitales entre las empresas; surgen nuevos grupos comerciales con fuertes vínculos en la economía regional y capacidad en los negocios de exportación. En este contexto de nuevas alianzas y fusiones, las empresas líderes se reposicionan y compiten su hegemonía.

Los procesos de reestructuración empresarial de los casos analizados denotan algunas tendencias generales aunque persisten diferencias de escala entre ambos grupos económicos:

- Total integración en la cadena frutícola, vinculación directa empresarial o por alianzas entre la producción y la gran distribución minorista de los países compradores.
- Especialización productiva en la producción fresca frutihortícola con diversificación de la canasta de productos de calidad.
- Intensificación de la modernización tecnológica en todas las etapas de la cadena.
- Flexibilización laboral cuantitativa y cualitativa, disminución del personal permanente, aumento del personal transitorio permanente.
- Expansión territorial de las actividades agrícolas hacia nuevas áreas productivas.
- Continuidad de agricultura de contrato con proveedores primarios aunque con subordinación creciente, y de compra de fruta fresca por bulto cerrado a galpones de empaque.
- Consolidación de una red nacional de abastecimiento de productos⁷.
- Externalización de actividades y tercerización del trabajo.
- Incorporación de aspectos logísticos en la comercialización a ultramar con salidas regulares de buques adaptadas a los contratos de entrega.

Los hallazgos presentados reflejan el complejo entretejido de relaciones entre los controles globales y las especificidades regionales; en este caso en particular, esta relación se focalizó en la organización endógena y las estrategias empresariales de acumulación. El análisis comparado de empresas corrobora la hipótesis enunciada por Flora y Bendini (2003) acerca

⁷ Los tres últimos procesos conllevan al aumento del control territorial de las empresas, tanto a nivel regional (norte de la Patagonia) como nacional mediante formas directas e indirectas de abastecimiento: propiedad, agricultura de contrato, compra de bultos cerrados, infraestructura de empaque y oficinas de comercialización.

de que las empresas transnacionalizadas y transnacionales “para maximizar sus ganancias y garantizar la acumulación de su capital, persiguen el control absoluto dentro de las cadenas de valor y la completa libertad fuera de ellas” (Flora y Bendini, 2003: 361). En este escenario, surgen sin embargo, diversas respuestas al modelo de acumulación globalizado por parte de las organizaciones sociales gremiales y de la conducta de los eslabones subalternos en la cadena –resistencias a nivel de estrategias productivas, demandas sectoriales al Estado en sus distintas jurisdicciones, y acciones directas- (Tsakoumagkos y Bendini, 2002)..

La empresa como actor hegemónico actual expresa y materializa los cambios ocurridos en el modelo de acumulación capitalista del espacio valletano argentino y en el sistema agroalimentario de fruta fresca: transnacionalización, concentración productiva, control territorial, externalización y subordinación social. Se abren nuevos interrogantes sobre los procesos de valorización y movilidad territorial del capital.

Bibliografía

- Bendini, Mónica y Palomares, Marta. 1993. "Globalización y estrategias empresariales en la fruticultura: sus efectos en los pequeños productores". En *Revista Internacional de Sociología sobre Agricultura y Alimentos*. Vol N° 3, Venezuela
- Bendini, Mónica y Tsakoumagkos Pedro. 2001. "Regiones agroexportadoras, complejos alimentarios y producción familiar. Controles y resistencias". *Realidad Económica n° 190*. Buenos Aires. Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE).
- Bonanno, Alessandro; Marsden, Terry y Graziano da Silva, José. 1999. “Globalización e localización: elementos para entender a reestructuración dos espacios rurais”. En Josefa Salette B. Cavalcanti (Organizadora), *Globalización, trabalho, meio ambiente. Mudanças socioeconômicas em regiões frutícolas para exportação*. Brasil. Editora Universitária UFPE.
- Cavalcanti, J. Salette B. (Organizadora). 1999. *Globalización, trabalho, meio ambiente. Mudanças socioeconômicas em regiões frutícolas para exportação*. Editora Universitaria UFPE. Recife.
- Constance, Douglas y Heffernan, William. 1994. "Las empresas transnacionales y la globalización del sistema alimentario". En Bonanno, Alessandro (editor), *Globalización del sector agrícola y alimentario*. Serie Estudios. Madrid. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaría General Técnica.
- De Jong, Gerardo; Tiscornia, Luis. et al. 1994. *El minifundio en el Alto Valle de Río Negro*. Neuquén. Universidad Nacional del Comahue.
- Diario Río Negro. Varios Números. Años 1995; 1997; 1999-2002
- Eurofruit. 1991. "Argentina production yet to reach full potential, conference told". Reino Unido. Market Intelligence Ltd. July 1991, págs.12 a 21.
- Flora. C. y Bendini, M. 2003. “Globalización en cadenas de valor agroalimentarias. Relaciones entre el mercado, el Estado y la sociedad civil”. En Bendini, N.; Cavalcanti, S.; Murmis, M.

- y Tsakoumagkos, P. *El campo en la sociología actual. Una perspectiva latinoamericana*. Editorial La Colmena. Buenos Aires.
- Friedland, William. 2001. "Reprise on Commodity Systems Methodology". En *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*. Research Committee on the Sociology of Agriculture and Food (RC40), International Sociological Association. USA. Vol. 9, N° 1.
- GESA. 2002. "*Estrategias Empresariales en el Desarrollo Agroindustrial. Un estudio de caso: localización y trayectoria*". Informe preliminar del proyecto de investigación. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. Inédito.
- Hispano Fruit. 15 de abril de 2000. Reino Unido. Market Intelligence Ltd.
- La Nación On Line. <http://www.lanacion.com.ar.03/01/99>.
- Obschatko, Edith S. de. 1992. *Argentina: agricultura, integración y crecimiento*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Buenos Aires. IICA.
- Pritchard, Bill. 2000. "The tangible and intangible spaces of agro-food capital". Ponencia presentada en *X Congreso Mundial de la Asociación de Sociología Rural Internacional*. Río de Janeiro. Brasil.
- Radonich, Martha; Steimbregger, Norma et al. 2000. "*En el ritmo de la fruticultura: la empresa como director de orquesta*". En *ANALES*, Sociedad Chilena de Ciencias Geográficas. Santiago de Chile.
- Steimbregger, Norma. 2001. *Trayectoria y reorganización de una empresa frutícola en el marco de la reestructuración productiva*. Primer informe de tesis de la Maestría en Sociología de la Agricultura Latinoamericana. Inédito.
- Tsakoumagkos, P. y Bendini, M. 2002. "Regiones agroexportadoras, complejos alimentarios y producción familiar. Controles y resistencias". En *Realidad Económica n° 190*. Buenos Aires.