

**LAS PYMES DEL COMPLEJO FRUTÍCOLA DE LOS VALLES  
DE RÍO NEGRO Y NEUQUÉN:  
DEL DISTRITO PRODUCTIVO AL SISTEMA INSTITUCIONAL  
TERRITORIAL<sup>1</sup>**

Graciela Landriscini.

*Facultad de Economía y Administración- U.N. del Comahue*

**Resumen:**

El presente trabajo procura avanzar en el análisis de cuestiones que se vinculan a las transformaciones experimentadas por la trama de empresas en la fruticultura, poniendo énfasis en la cuestión del territorio, y la creación de competencias en el marco de las tensiones que se derivan de las exigencias que en materia de competitividad plantea el proceso de globalización. Ello por cuanto en el tránsito de las ventajas comparativas estáticas a las dinámicas exigidas por la nueva economía, la capacidad de aprender, traducida en innovación y concebida como un proceso interactivo y de fuerte componentes sociales, desempeña un papel clave. En él se revisa la noción de “distrito industrial” marshalliano y se recurre a aportes teóricos acerca del nuevo concepto de “territorio” en la actual fase de globalización, y como ello impacta en la creación de nuevas competencias y el papel de la asociación y la interactividad.

**Introducción**

---

<sup>1</sup> Expuesto en la VII Reunión de PYMES. Consejo Profesional de ciencias Económicas de Capital Federal, agosto de 2002, y en la 6ta. Reunión Anual de la Red PYMES del MERCOSUR, Rafaela, septiembre de 2001.

El presente trabajo procura avanzar en el análisis de cuestiones que se vinculan a las transformaciones experimentadas por la trama de empresas en la fruticultura, poniendo énfasis en la cuestión del territorio, y la creación de competencias en el marco de las tensiones que se derivan de las exigencias que en materia de competitividad plantea el proceso de globalización. Ello por cuanto en el tránsito de las ventajas comparativas estáticas a las dinámicas exigidas por la nueva economía, la capacidad de aprender, traducida en innovación y concebida como un proceso interactivo y de fuerte componentes sociales, desempeña un papel clave.<sup>(2)</sup>

En tal sentido, se recurre a los aportes teóricos con relación al nuevo concepto de “territorio” en el marco de la economía global, y a la cuestión de la creación de competencias.

La adopción de nuevas formas de producir para satisfacer demandas diferenciadas es hoy una cuestión central para definir la competitividad de los agentes dentro del sistema económico. De ello resulta que, en el tránsito de las ventajas comparativas estáticas a las dinámicas exigidas por la nueva economía, la capacidad de aprender, concebida como un proceso interactivo y de fuerte componentes sociales, desempeña un papel clave. En el proceso de competencia y en la búsqueda de diferenciación los agentes apuntan a mejorar su capacidad innovativa - *technological capabilities* (Lall, 1992) – entendida como “el potencial para transformar los conocimientos genéricos en conocimientos específicos a partir de competencias estáticas y dinámicas derivadas de un aprendizaje formal y oficioso”. (Boscherini y Yoguel, 1996, Boscherini y Poma, 2000 )

En el caso de la agricultura, y para el medio rural en general, la cuestión de la innovación se plantea en un contexto complejo caracterizado principalmente por:

- a. la diversidad de actores involucrados (agricultores, agroindustria, proveedores de insumos, agrupaciones del trabajo, consultores, asesores privados, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, etc.);
- b. la multidimensionalidad de la problemática de desarrollo rural ligada, entre otros aspectos, a la sustentabilidad, y la asimetría de relaciones, traducida en la existencia simultánea de la concentración agroindustrial, explotaciones de subsistencia, marginalidad y pobreza;
- c. el crecimiento de la importancia de las actividades rurales no agrícolas como componente de las estrategias de vida de numerosas familias rurales;

---

<sup>(2)</sup> En el proceso de competencia y en la búsqueda de diferenciación los agentes apuntan a mejorar su capacidad innovativa - *technological capabilities* (Lall, 1992) – entendida como “el potencial para transformar los conocimientos genéricos en conocimientos específicos a partir de competencias estáticas y dinámicas derivadas de un aprendizaje formal y oficioso”. (Boscherini y Yoguel, 1996, Boscherini y Poma, 2000 ).

- d. la demanda hacia producciones diferenciadas y con mayor valor agregado que desplazan el centro de decisión estratégica del sector productivo al complejo agroindustrial y la gran distribución; y
- e. la naturaleza del cambio tecnológico basado en la biotecnología, la informática, las telecomunicaciones y la innovación organizacional para abordar los problemas de escala, gestión de calidad y capacidad de negociación dentro de la cadena agroindustrial.

De lo anterior se deriva la necesaria opción por la “*competitividad sistémica*”, y construida, como condición indispensable para la permanencia en el mercado, junto a la necesidad de preservar la base de recursos naturales. Los procesos que ello desencadena no son lineales ni homogéneos, y configuran un escenario económico signado por el riesgo y la incertidumbre. Transcurren en el marco de las nuevas condiciones nacionales e internacionales, y de las profundas transformaciones estructurales del sector agroalimentario/agroindustrial, entre ellas la concentración económica y la acumulación diferencial como una de las cuestiones centrales, junto a la demanda de equidad e integración de las poblaciones, lo que desencadena tensiones entre globalización y fragmentación, integración y exclusión, concentración y descentralización.

En este escenario, resulta pertinente el interés de explorar el entramado entre empresas y ambiente productivo en el complejo frutícola regional, definido como el conjunto de relaciones tangibles e intangibles de las empresas con las demás unidades productivas e instituciones (*atmósfera industrial*). Ello supone indagar en los vínculos, la cuestión de la capacidad innovativa, y la reorganización del proceso de trabajo, partiendo de la consideración de la evolución de la relación entre el análisis del territorio y el estudio de la empresa como unidad productiva en sus relaciones hacia adentro y hacia afuera.

A partir de tales relaciones como elemento dinámico, interesa explorar la metamorfosis de la fruticultura en el territorio: del “*distrito*” al “*sistema de empresas*”, y el dificultoso y conflictivo proceso de conformación de un “*sistema institucional territorial*”, entendido como “la expresión directa de la nueva competencia territorial, que convierte a las externalidades del territorio en agentes directos que operan para el desarrollo del mismo”.<sup>(3)</sup>

El estudio de estas cuestiones trasciende el interés de construir ideas, formular problemas y probar hipótesis como ejercicio intelectual, para convertirse en un recurso

---

<sup>(3)</sup> Poma, Lucio; (2000); “*La nueva competencia territorial*”. En Boscherini y Poma compiladores. Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global. Universidad Nacional de General Sarmiento. Editorial Miño y Dávila. Buenos Aires, pág. 72.

estratégico en la práctica cotidiana y en la construcción social de nuevos proyectos y redes sociales que aporten a superar la crisis de las PyMes regionales y encaminen nuevos mecanismos de consenso y acción en el sentido de un desarrollo con equidad y sustentabilidad.

### **1-El territorio y los sistemas productivos locales en la economía global**

Recientes aportes teóricos resaltan el papel que los sistemas locales de empresas, y formas diversas de organización de pequeñas y medianas unidades desempeñan en el marco del posfordismo, con trascendentes implicancias en la configuración del sistema económico y social en los tiempos actuales de la globalización. Un elemento cualitativo a destacar en el escenario de reestructuración, es la capacidad aportada por las PyMes para configurar una organización productiva capaz de operar en forma rápida y flexible, que permite responder a un mercado crecientemente globalizado y altamente inestable y cambiante.<sup>4</sup> Ello, sin dejar de reconocer que, la gran empresa ha encontrado nuevas formas de organización en la economía global, recuperando, de este modo, el liderazgo económico y forzando la reconfiguración de los espacios institucionales cuestionados por la crisis del fordismo.

Junto a estas consideraciones, se reconoce que en el nuevo contexto han cambiado los factores que condicionan las ventajas competitivas, los que dan cuenta de una creciente complejidad e incertidumbre, otorgando preeminencia a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, a la economía del conocimiento, los procesos de innovación, la calidad, la logística, y la cuestión del medio ambiente.

De este modo, los tiempos actuales conforman nuevos contextos cognitivos, forzando el desarrollo de nuevos instrumentos conceptuales y propositivos. En tal sentido, diversos autores remarcan que cabe plantear la redefinición del “*distrito industrial*”, expresión referida a los sistemas productivos locales de empresas, por cuanto muchos de sus elementos han evolucionado; algunos han reducido su influencia al tiempo que otros la han aumentado, y otros diferentes se han desarrollado, resultando necesario profundizar el alcance de los ámbitos de su estructura, como condición previa a la formulación de políticas para el desarrollo de PyMes y de los ámbitos locales. (Boscherini y Poma, 2000) (<sup>5</sup>)

De ello deriva la pertinencia de redescubrir el papel que juega el territorio en una economía abierta y global, un nuevo paradigma interpretativo sobre el rol del tejido

---

(<sup>4</sup>) Pyke, F., Sengeberger, W. Distritos industriales y regeneración económica local: cuestiones de investigación y de política; en Pyke y Sengeberger (Comps) . “*Los distritos industriales y las pequeñas empresas III*”. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España. (1990).

(<sup>5</sup>) Boscherini, Fabio y Poma, Lucio; Prólogo a “*Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*”. Universidad Nacional de General Sarmiento. Editorial Miño y Dávila. Buenos Ares. págs. 15 a 21.

productivo local y sobre el territorio en el que y con el cual, el tejido productivo interactúa.

El análisis concibe al territorio a partir de la complejidad de las tramas de relaciones que se desarrollan entre la dimensión económica y la dimensión institucional, lo que conduce a definir los nuevos “*sistemas institucionales territoriales*”. De este modo, el territorio es un conjunto que interactúa. La “*nueva competencia territorial*”, los agentes y las instituciones territoriales ya no constituyen una externalidad o una economía externa, sino que se convierten en agentes directos del proceso competitivo.

Esto, por un lado, reduce la importancia de la empresa que en el pasado constituía el eje alrededor del cual se movían todas las externalidades territoriales, y por el otro, le devuelve la importancia central al proceso de producción, entendido como *producción* de conocimiento. “En dicho proceso, en el marco de la nueva competencia territorial, los agentes locales redefinen su identidad, sus estrategias y las nuevas fronteras del territorio”. (Boscherini y Poma, 2000) <sup>(6)</sup>

El conocimiento se desarrolla a través de un proceso de institucionalización que involucra la combinación entre conocimiento tácito y codificado, por un lado, e individual y colectivo, por el otro, lo que se puede llevar a cabo sólo si existe y se mantiene, en un marco caracterizado por la diversidad, un “*core estable*” de confianza e identidad. (Rullani, 2000). <sup>(7)</sup>

Lo anterior remite al concepto “*economía de la proximidad*”, que alude a la articulación entre proximidad organizacional y geográfica, en las que resultan claves las interacciones cognitivas y los procesos de aprendizaje que desarrollan los recursos específicos de un territorio.

Para Coró, de este modo, el territorio adquiere la función de “*integrador versátil*”, capaz de vincular las características de la sociedad local con los cambios en el contexto económico global. Por lo tanto, el desafío consiste en descubrir una posible relación entre la estructura interna del sistema local y la estructura externa del sistema global. <sup>(8)</sup> Ello ocurre en el marco de un contexto completamente renovado y que se caracteriza por una elevada complejidad e incertidumbre estructural, lo que exige al sistema territorial una función interpretativa y no solo productiva, ya que “la riqueza del territorio” no puede depender únicamente de la acción azarosa de la “mano invisible del mercado”. <sup>(9)</sup>

---

<sup>(6)</sup> Boscherini, Fabio y Poma, Lucio, Compiladores; 2000; op. cit. páginas 16 y 17.

<sup>(7)</sup> Rullani, Enzo; (2000); “*El valor del conocimiento*”. en Boscherini y Poma compiladores; op. cit. págs. 229-258.

<sup>(8)</sup> Coró, Giancarlo; (2000); “*Contingencia, aprendizaje y evolución de los sistemas productivos locales*”. En Boscherini y Poma, compiladores; op. cit. pág. 295 -338.

<sup>(9)</sup> Poma, Lucio; (2000): “*La producción de conocimiento. Nuevas dinámicas competitivas para el territorio*”. En Boscherini y Poma, op. cit. pág. 373 y sgtes.

Asimismo, cabe identificar en las regiones y localidades, como nuevos espacios fundamentales donde se gestan los agrupamientos o “clusters”, particularmente en ámbitos periféricos, los obstáculos que desde distintos niveles involucrados en una concepción sistémica, impiden el desarrollo de dichos agrupamientos territorializados.

## **2-El impulso a la innovación y asociación. Aportes desde la teoría**

El escenario en el que se desenvuelven las empresas del país y la región, particularmente las pequeñas y medianas, con racionalidad limitada e imperfecciones cognitivas y procesuales, -al tiempo que buscan ganancias y desarrollan habilidades- se caracteriza por el desarrollo de cuatro fenómenos centrales.

Ellos implican un cambio radical en las reglas de juego vigentes desde el surgimiento de la industrialización sustitutiva de importaciones, e introducen nuevos desafíos y exigencias que las empresas deben satisfacer para mantenerse en el mercado, crecer, y vincularse.

Son ellos:

- El desmantelamiento del viejo régimen regulatorio que sustentó la etapa de la industrialización sustitutiva, y la puesta en marcha de programas de reformas estructurales “pro mercado”, que cambian drásticamente las condiciones de competencia en los mercados domésticos (Katz, 1996).<sup>(10)</sup>
- Las modificaciones en las prácticas tecnológicas, organizativas y productivas dominantes a nivel mundial: microelectrónica, redes de contratistas y subcontratistas en estructuras piramidales, etc. Coriat, 1992, Aoki y Dore, 1994).<sup>(11)</sup>  
<sup>(12)</sup>
- La globalización de las actividades económicas, expresada en la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales y tecnología, y en

---

<sup>(10)</sup> Katz, Jorge; (1996) : “Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años noventa”, Buenos Aires, CEPAL/IDRC- Alianza Editorial.

<sup>(11)</sup> Coriat, Benjamín; (1992); “Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa”. Madrid, Siglo XXI; y Coriat, Benjamín; (1992); El taller y el robot. México Siglo XXI.

<sup>(12)</sup> Aoki, M. y Dore, R. (eds); (1994); The japanese firm. Sources of Competitive Strength. Oxford University Press.

la cada vez mayor interconexión e interdependencia de los distintos espacios nacionales, y

- La transición hacia sociedades basadas en el conocimiento, las cuales se centran directamente en la producción, distribución y uso del conocimiento e información, y en la innovación como factor determinante del desempeño económico y la competitividad de firmas, regiones y naciones.

En este escenario, se vienen desplegando fuertes procesos de reconversión en las economías del continente, el país y la región, alterándose las estrategias y el peso relativo de las distintas actividades y agentes económicos, así como las prácticas productivas, tecnológicas, organizativas y comerciales predominantes.

En función de ello, las firmas, y por ende los sistemas productivos locales – regionales, con dificultades para ajustarse y actualizar sus procesos, productos, y esquemas organizativos y de gestión, están siendo empujados a la desaparición o el estancamiento, de lo cual se derivan conflictivos procesos de regresión económica y social en sus territorios. La mayor preocupación pasa a ser, entonces, la viabilidad y la reestructuración del sistema productivo local, como conjunto de empresas articuladas, en las que las más pequeñas pasan a sobrevivir en un marco de riesgo, pérdida de rentabilidad, e incertidumbre, y visible erosión del capital social y cultural.

Gran cantidad de trabajos profundizan sobre las micro, pequeñas, y medianas empresas y su capacidad estratégica de adecuación, desde el punto de vista de su organización y prácticas internas, evaluando la capacidad de adaptación de los sistemas locales ante el nuevo escenario de competencia. (Yoguel, 1996, Kantis, 1998).<sup>(13)</sup><sup>(14)</sup>

---

<sup>(13)</sup> Yoguel, Gabriel; (1996) “*Reestructuración económica, integración y Pymes: el caso de Brasil y Argentina*”, en Katz, Jorge (ed). Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años noventa, Buenos Aires, CEPAL/IDRC- Alianza Editorial.

<sup>(14)</sup> Kantis, Hugo; (1998); “*Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las Pymes: Elementos conceptuales y evidencias del caso argentino*”. En Kantis, Hugo (ed. ); Desarrollo y gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario. Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento. Buenos Aires.

Al mismo tiempo, de la literatura disponible, surge que la “asociatividad” y la interacción con otros agentes e instituciones, en particular los geográficamente cercanos, pueden constituir una de las vías para facilitar la transición de las empresas y a la vez una fuente de competitividad. Experiencias en ese sentido son los distritos italianos, los “*milieu*” o ambientes innovadores, y los “*clusters*” de empresas.<sup>(15)</sup>

Entre la vasta literatura que destaca la importancia de lo local y lo regional en el desempeño innovativo, y en la competitividad de las firmas, cabe rescatar el aporte de Lundvall, quien destaca la necesidad de avanzar sobre el concepto de “*Sistema Regional de Innovación*”, superando el modelo de “*Sistema Nacional de Innovación*”, a partir de la consideración de que no todos los países son homogéneos desde el punto de vista cultural y social, debiendo diferenciarse situaciones particulares, y porque además, pueden diferir en su grado de centralización política. A la vez, el peso creciente de dichos sistemas regionales, contribuye al debilitamiento de lo “nacional” como eje analítico y espacial privilegiado.<sup>(16)</sup>

En tanto, paralelamente a este redescubrimiento de lo “local”, el fenómeno de la globalización se expresa entre otras cosas en el rol creciente de las empresas transnacionales en la producción y el comercio internacionales; en la proliferación de “alianzas estratégicas”, y redes (*networks*) entre firmas de distintos países; y en la mayor apertura de las economías nacionales a los flujos globales de mercaderías, capitales y tecnología, y a la innovación, como proceso interactivo, y acumulativo, en el cual cabe incluir lo organizacional, y los conocimientos tácitos y localizados.

---

<sup>(15)</sup> Sobre los “distritos industriales” corresponde citar a Becattini (1990), Brusco (1990) y Sabel (1992). Ellos enfatizan que la supervivencia de una firma depende crecientemente de sus posibilidades de diferenciación, así como de la pertenencia a ámbitos donde prevalezcan mecanismos de coordinación complejos o sofisticados. Esta literatura se concentra en transacciones entre firmas que operan en etapas secuenciales de la cadena de valor, y en fenómenos tales como el uso compartido de equipos y maquinarias, el acceso común a *pools* de recursos humanos, el intercambio de información técnica, y las relaciones de subcontratación. A su vez, dentro de este enfoque se puede distinguir entre quienes ponen énfasis en la importancia de las “economías externas”, (externas a una firma pero internas al distrito), y aquellos que enfatizan la llamada “atmósfera industrial” (convenciones, reglas, etc.). Al respecto ver: Becattini, G.(1990); “*The Marshallian industrial district as a socioeconomic notion*”, en Pyke, F, Becattini, G., Sengenberger, W. (eds.), *Industrial Districts and Inter - Firm Co - Operation in Italy*, Génova, International Institute for Labour Studies.; Brusco, S.; (1990); “*The idea of the industrial district: its genesis*”, en Pyke, F., Becattini, G., Sengenberger, W. (eds.); *Industrial Districts and Inter Firm Co - Operation in Italy*, Génova, International Institute for Labour Studies; y Sabel, C.; (1992); “*Studies trust: building new forms of co- operation in a volatile economy*”, en F. Pyke y W. Sengenberger (eds.); *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Génova, International Institute of Labour Studies.

<sup>(16)</sup> Lundvall, B. (ed) (1992); *National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning.*, Londres, Pinter.



Dichos procesos conducen, asimismo, a fuertes asimetrías o brechas tecnológicas entre firmas / naciones y regiones, como resultado de las tendencias anteriores, y de las diferencias en las capacidades de aprendizaje e innovación como fuente de mayor divergencia entre las trayectorias de crecimiento de firmas / naciones y regiones. Las actividades innovativas se desarrollan además a través de procesos formales e informales (*learning by doing, by using, by interacting*). El centro de esos procesos son las propias firmas productivas, las que no innovan aisladamente, sino que establecen diversas clases de relaciones con otros agentes, competidores, proveedores, y clientes, institutos y laboratorios de investigación y experimentación, sin las cuales los procesos innovativos serían más lentos y de menor alcance. Tales relaciones se dan entre el mercado y la jerarquía, y pueden adoptar diferentes formas: desde relaciones informales entre firmas pequeñas que dependen mutuamente de las capacidades de cada una de ellas, a “redes” con centro en una empresa que se vincula con sus proveedores y subcontratistas, hasta “alianzas estratégicas” entre firmas líderes que tienen capacidades tecnológicas más o menos similares. Asimismo, pueden adoptar formas más o menos centralizadas o descentralizadas, y darse en el plano de la innovación, la producción y/o la comercialización. (Ernst, 1994).<sup>(17)</sup>

En el caso de las relaciones con fines de innovación, Lundvall enfatiza la naturaleza interactiva de los procesos de innovación y aprendizaje, ya que las redes formales o informales en las que participan las firmas pueden compensar las limitaciones de cada una. Asimismo, la generación y difusión de tecnología descansa en la reducción de costos de transacción vía internalización de los intercambios en redes. Ello reduce el riesgo ante cambios tecnológicos, generándose una “cuasi coordinación de inversiones entre actores formalmente independientes” (*relaciones cuasimercado*) (Carlsson y Jacobsson, 1994).<sup>(18)</sup>

Duning expresa que “los costos crecientes de la innovación, la necesidad de un rápido ajuste ante los cambios tecnológicos y el hecho de que las tecnologías se hacen crecientemente sistémicas o genéricas, implica que las firmas necesitan compartir los costos y riesgos de sus actividades de investigación, desarrollo y experimentación”, lo que impone a las instituciones de generación y transferencia de tecnología la necesidad de trabajar interactivamente en la difusión y adopción de las innovaciones. (Duning, 1994)<sup>(19)</sup>

<sup>(17)</sup> Ernst, D.; (1994); “*Network transactions, market structure and technology diffusion – implications for South – South co –operation*”, en L. Mytelka (ed.), *South –South Co-operation in a Global Perspective*; París, OECD.

<sup>(18)</sup> Carlsson, B. (1995); “*Technological systems and Economic Performance. The case of Factory Automation*”. Dordrecht, Kluwer. Y Carlsson, B. y Jacobsson, S. (1994); *Technological systems and industrial dynamics. Implications for firms and governments*”, presentado en International J. A. Schumpeter Conference, Munster, 17 al 20 de agosto.

<sup>(19)</sup> Duning, J.; (1991); “*The Competitive Advantage of Countries and TNC Activity*”: A review Article. Discussion papers in International Investment and Business Studies. Department of Economics, The University of Reading, N° 159. Y Duning, J.; (1994); “*Globalization, Economic Restructuring and Development*”. Discussion papers in International Investment and Business Studies. Department of Economics, The University of Reading, N° 187.

En el caso de las micro y pequeñas firmas, las interacciones y los vínculos adquieren un rol clave para la supervivencia de las mismas, debiendo las instituciones regionales, y locales potenciar dichos vínculos.

Según Pyke (1994), hay tres maneras básicas a través de las cuales las pequeñas unidades y microunidades pueden mantenerse y prosperar en un ambiente globalizado:

- pueden fortalecer sus intenciones de convertirse en proveedores preferenciales de grandes corporaciones, mejorando sus estándares de calidad y plazos de entrega;
- pueden tratar de competir individualmente en mercados finales, en nichos específicos, o
- pueden buscar fortalecerse colectivamente asociándose con otras firmas pequeñas, en modelos tipo “*clusters*” o “*distritos*”, para cooperar, producir y vender a través de alianzas, instituciones colectivas y consorcios.<sup>20</sup>

Para Humprey & Schmitz, (1996) “Los *clusters* parecen haber tenido la capacidad de mejorar su producción. La proximidad de proveedores de materias primas y equipos, productores de componentes y subcontratistas, junto con la combinación de intensa rivalidad interfirma y cooperación a través de asociaciones de productores, parece llevar al *cluster* en su conjunto hacia adelante”.<sup>(21)</sup>

Lo anterior se vincula con la dimensión espacial de la cuestión, lo que resalta en los modelos de “*Sistema Regional de Innovación*”, y “*Sistema Sectorial de Innovación*”, según los casos, en los que se combinan procesos de interacción - cooperación, y procesos de interacción, competencia, y selección a partir de sus capacidades de innovación en materia productiva y comercial. Ello refuerza la especialización, y las innovaciones que tienden a agruparse geográficamente en ciertas líneas tecnológicas y productivas. Y se corresponde con los “*milieu*”, “*distritos industriales*” o “*clusters*”, verdadera “*atmósfera industrial*”, o productiva, en la que destaca el aprendizaje colectivo, y las economías externas que de ello se derivan.

Así, en una región pueden predominar los nexos tipo “*traded interdependences*”, en el cual la aglomeración de empresas tienen como objetivo la reducción de costos de transacción, o “*untraded interdependences*”, que no pueden ser reducidas a relaciones insumo / producto o contractuales, y que incluyen “*spillovers*” tecnológicos y convenciones, reglas y lenguajes para desarrollar, interpretar y comunicar el lenguaje.

---

<sup>(20)</sup> Pyke, F. ; (1994); “*Small firms, technical services and inter-firm cooperation*”. Research Series 99, Génova, International Institute for Labour Studies.

<sup>(21)</sup> Humphrey, J y Schmitz, H.; (1996); “The Triple C Approach to Local Industrial Policy”, World Development, Vol. 24, N° 12.

Puede darse el caso de:

la conformación de un “*distrito*”, en el que la supervivencia de una empresa depende de sus posibilidades de diferenciación,

- *ámbitos de coordinación compleja* en las etapas secuenciales de las cadenas de valor, en las que es frecuente el uso común de equipos, el acceso común a *pools* de recursos humanos, el intercambio de información técnica, y las relaciones de subcontratación, y
- puede predominar el enfoque del “*milieu*” (ambiente), vinculado a las condiciones que hacen a la estimulación innovativa en una zona y sector, particularmente orientadas al aprovechamiento de economías externas, y con base en relaciones socioculturales, particularmente las informales, y las de aprendizaje tecnológico.<sup>(22)</sup>

Para Lundvall (1992), la globalización, avanza hacia la mayor importancia de los sistemas “*locales*” y “*regionales*”. En la misma línea de pensamiento, Camagni (1991) y Storper (1991) asumen que las tendencias hacia lo local y hacia lo global son mutuamente reforzantes, particularmente en la reducción de la incertidumbre y la mejora de la eficiencia dinámica y que la globalización y la especialización internacional se basan en el fortalecimiento de “*distritos*” y “*networks*” regionales y transterritoriales.<sup>(23)</sup>

En el mismo sentido, Duning (1997) habla del nacimiento de un “nuevo capitalismo” y argumenta que si bien pueden sobrevivir algunos “*distritos industriales*”, entendidos como sistemas de empresas localizados basados en micro y pequeñas empresas, estas últimas, en general sólo jugarán un papel importante en “alianza”, en la medida en que formen parte de redes lideradas por grandes firmas, generalmente trasnacionales.<sup>(24)</sup> Amin y Robins (1991) agregan que las economías regionales y locales sólo pueden ser concebidas como un tejido dentro de una red económica global, dado

---

<sup>(22)</sup> El enfoque de los sistemas locales a partir del concepto de “*milieu*” (medio ambiente) lo provee el Grupo GREMI, Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs. El eje analítico es el ambiente innovativo, definido como un conjunto o un complejo network de relaciones sociales informales en un área geográfica delimitada, que generalmente determina una “imagen” interna específica, una representación interna específica y un sentido de pertenencia, lo que incrementa la capacidad innovativa local a través de un proceso de aprendizaje colectivo y sinérgico. (Camagni, 1991), citado por López y Lugones en “*Los tejidos locales ante la globalización del cambio tecnológico*”. Revista Redes N° 12. Págs. 13 a 47. Instituto de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires, diciembre de 1998.-

<sup>(23)</sup> Camagni, R.; (1991); “*Local “Milieu”*”. *Uncertainty and innovation networks: Towards a New Dynamic Theory of Economic Space*”, en R. Camagni (Ed.); Innovation Networks, Spatial Perspectives, Londres, Belhaven Press.

<sup>(24)</sup> Duning, J. ; (1997); “*The advent of alliance capitalism*”, en Duning, J. y K. Ham – dani, (eds.); *The New Globalism and Developing Countries*, Ginebra, United Nations University Press.

que se vive una pérdida de autonomía de las ciudades y regiones en manos de los actores económicos mundiales.

En cualquier caso, la irrupción de lo “global”, condiciona y transforma la evolución de los *sistemas “locales”* y *“regionales”*. Es el caso de las estrategias tipo *“strategic asset seeking”*, donde los activos estratégicos que buscan las empresas trasnacionales en los espacios locales se vinculan a capacidades de innovación y estructuras organizacionales, o el acceso a canales de producción / distribución, lo que implica una mayor valoración de los tejidos sociales, o la necesidad de contribuir a crearlos o mejorarlos, frente a las tradicionales estrategias de explotación del mercado interno, de recursos naturales o de mano de obra con bajo salarios. En caso de que las firmas externas mejoren la dotación de recursos y la calidad de las producciones que realizan, a través de sus demandas de mano de obra, insumos, equipo, etc., esto puede llevar a un incremento o al surgimiento de nuevas formas de economías de *“networking”* en el medio local. (Dunning, 1994).<sup>(25)</sup>

Asimismo, las respuestas posibles del *“milieu”* local ante las nuevas tendencias pueden ser diversas; los lazos locales informales pueden ser reemplazados por redes más formalizadas, con vínculos predominantemente no locales, pueden surgir firmas líderes al interior del *“milieu”*, o puede que desemboque en estrategias de diversificación y /o especialización en nichos de productos diferenciados. Derivado de ello, pueden resultar conductas defensivas u ofensivas de los sistemas locales de empresas, los que deben adaptar las actividades de las respectivas cadenas de valor a las nuevas condiciones de un enfoque global, e incorporar nuevos conocimientos más allá de lo tácito, hacia lo codificado y lo genérico, en desmedro de lo específico del anterior conjunto de tecnologías y actividades *“líderes”*. Los conocimientos tácitos hacen que la tecnología adquiera un carácter internacional, pudiendo ser apropiada a través de métodos de transmisión electrónicos, reduciendo la necesidad de contacto directo entre productores y consumidores.

En síntesis, las formas que adoptan las tramas de empresas, entre integración vertical y coordinación, quedan definidas a partir de las condiciones de competencia vigente, la extensión del mercado, y el tipo de relaciones de poder e independencia que condiciona el proceso decisorio de las mismas.

El proceso de segmentación y diferenciación configuraría un esquema de división social del trabajo entre distintas firmas que facilitaría a las grandes la solución de diversos problemas asociados a las fluctuaciones de la demanda, precios, etc., la innovación tecnológica y el control del proceso de trabajo, generando a la vez un proceso de diferenciación de ingresos y salarios, y de fragmentación del mercado de trabajo, según el desigual tamaño y trayectoria de las firmas. En tal sentido, se habla de *“redes fuertemente acopladas”*, o *“redes flojamente acopladas”*.

---

<sup>(25)</sup> Duning, J. (1994); op. cit

En condiciones de turbulencia, las empresas pequeñas poseen menos experiencia dinámica en la interacción y sus dificultades para adaptarse a las nuevas condiciones de producción y de mercado pueden ser fatales en su desenvolvimiento. En este contexto, cobran importancia las “*redes institucionales*” que involucran agentes locales del tipo bancos, financieras, universidades, centros de tecnología, que conforman un “*sistema institucional territorial*”.

En él pueden identificarse heterogeneidad de “*relaciones contractuales*” que condicionan el desarrollo de las pequeñas unidades regionales, lo que estimula el análisis de las condiciones de competencia, los nuevos modelos de asociación, absorción de empresas, e interacciones en el marco de apertura y desregulación, la nueva dinámica global, el papel del Estado y los cambios en el régimen de incentivos.

Ello supone profundizar en la diferencial trayectoria de los agentes empresas en términos de las dimensiones de su capital, el desarrollo técnico productivo y organizacional, el acceso a la información y a las decisiones públicas, y la inserción internacional. Exige, asimismo, indagar acerca de la diversidad de modelos contractuales en la reestructuración y su impacto sobre la organización socioproductiva e institucional de la región, lo que da cuenta del rol que comporta el fenómeno jurídico-económico denominado “*conexidad contractual*”.<sup>(26)</sup> <sup>(27)</sup>

### **3- La fruticultura: un complejo regional en proceso de cambio. Del “distrito” al “sistema institucional territorial”**

El complejo frutícola constituye un caso de estudio relevante, en tanto presenta un conjunto de restricciones que devienen de su estructura y dinámica socioeconómica, profundizadas en la actual fase de globalización, las que se expresan en crecientes conflictos ambientales y sociales, a partir de la quiebra en el modo de organización sectorial, la reorganización de la trama de empresas y del conjunto de relaciones sociales.

---

<sup>(26)</sup> La expresión hace referencia a la relación de “conexidad” que existe entre los contratos autónomos, la que marca la interdependencia de los agentes del sistema, en el contexto de la economía global de mercado y de la mayor complejidad de los negocios, donde las empresas cubren un espectro más amplio de funciones, lo que hace más difusos sus límites técnicos, económicos y jurídicos, involucrando a las partes del negocio de modo directo en las prestaciones y en la pro-ducción de conocimiento de las otras partes.

<sup>(27)</sup> Lo anterior implica la presencia del control en redes y cadenas, a través de “vínculos especiales” y la existencia de en el mercado de modelos diversos de contratos de empresas que acuerdan colaboración, complementación, y modalidades varias de coordinación, a través de contratos de tipo “plurilateral”, “asociativo”, “participativo”, “de cooperación o colaboración”, “de agrupación”, “unión transitoria”, y “relacional”, entre otros. Implica variantes en cuanto a “responsabilidad”, modos de subcontratación, “outsourcing”, etc. Al respecto consultar Farina, Juan M. (1997); “*Contratos comerciales modernos*”. Ed. Astrea, Buenos Aires.,

La configuración del sistema productivo local, se ha modificado en términos de relaciones y en términos espaciales a lo largo de las distintas fases del desarrollo capitalista en el país y el mundo, evolucionando desde la fruticultura tradicional con énfasis en la producción familiar, al complejo agroindustrial, y al actual “*sistema institucional territorial*” en gestación.

El ambiente en el que operan los fruticultores está dominado por la incertidumbre en el horizonte de cálculo económico, lo que justifica que, en estos casos se debe abandonar la hipótesis de racionalidad de los agentes económicos individuales basada en criterios de maximización y en el supuesto de información perfecta. Dado que en el área se desarrolla el cultivo de especies perennes, la incertidumbre rodea a las decisiones tomadas en relación con el futuro, siendo esto más evidente cuando se instrumentan innovaciones biológicas cuyo resultado depende de acontecimientos fuera del alcance del fruticultor y que se materializan por lo menos un lustro después de que invirtió en esa tecnología. En tal sentido, el criterio de maximización puede reemplazarse por los conceptos schumpeterianos de rutina y de satisfacción de necesidades (Nelson y Winter, 1982). De este modo, se entiende por innovación a un cambio en las reglas de decisión, estimulado más por amenazas y adversidades que por la obtención de un resultado futuro maximizador. <sup>(28)</sup>

Al respecto señala Miranda, siguiendo a Dosi, que los patrones de innovación no pueden conceptualizarse sólo como una reacción ante modificaciones de las condiciones de mercado, ya que la modernización está condicionada por el estado de la tecnología utilizada. Por tanto es la naturaleza de esta última la que determina el rango dentro del cual la organización de la producción puede acomodarse a los cambios exógenos en las condiciones económicas. La probabilidad de modernizar una explotación va a ser, entre otras cosas, una función de su nivel tecnológico y la innovación será el resultado de un proceso cuya dirección y velocidad dependen de las capacidades tecnológicas acumuladas. Ella engloban el stock de tecnología biológica y su estado, las inversiones en capital fijo inanimado y los conocimientos adquiridos por el fruticultor o responsable de la explotación. Es decir a todos aquellos recursos cuya combinación genera beneficios siempre y cuando el mantenimiento de cada uno sea continuo a lo largo del tiempo. (Miranda, 1997).

Estudios disponibles sobre el “subsistema frutícola” del Alto Valle del río Negro, que avanzan en la comprensión de las relaciones directas de acumulación entre los agentes sociales involucrados en los mecanismos de reproducción ampliada del

---

<sup>(28)</sup> Schumpeter, J. (1957); *Teoría del desenvolvimiento económico*, 2º ed. México. Fondo de Cultura Económica. p. 22. Al respecto señala Schumpeter que la empresa individual actúa según los datos obtenidos de manera empírica, y en forma también empírica. Los datos pueden cambiar, y cada uno ha de reaccionar y actuar según corresponda tan pronto como perciba dichos cambios. Pero todos se ajustarán tan estrechamente como puedan a los métodos económicos habituales, no abandonándolos sino por la presión de las circunstancias y en tanto que sea necesario.

capital, señalan que se ha profundizado la concentración y centralización del capital en el sector, que el pequeño productor independiente, como representante del capital fragmentado, es el receptor principal de la crisis de la actividad, y que “los mismos factores que lo afectan socialmente son los que reproducen las condiciones de limitada innovación tecnológica y baja productividad frente a un determinado costo de producción”. (De Jong y otros, 1994) <sup>(29)</sup>

En el mismo sentido, otros estudios dan cuenta de que de las formas de mercado poco transparentes a las que los productores accedieron como oferta atomizada durante décadas pasadas (resultante de la producción distrital en pequeñas unidades familiares independientes), se ha evolucionado al sistema contractualizado, y de precios y condiciones administradas, regidos desde la forma de oligopsonio que adopta el mercado local de frutas, a partir de la operación de las empresas agroindustriales exportadoras integradas. Ello afecta el ritmo y la modalidad de innovación, pone en crisis el mecanismo tradicional de aprendizaje colectivo y cambio incremental distrital y los vínculos de confianza-identidad (“*atmósfera industrial*”), forzando modelos de agricultura de contrato centrados en relaciones jerárquicas.

---

(<sup>29</sup>) De Jong, Gerardo y otros; (1994); “*El minifundio en el Alto Valle del Río Negro*”. Ed. Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. El estudio de referencia aplica la metodología de diagnóstico de subsistemas desarrollada por Levín Pablo, CFI, 1974, inédito. Ella parte de la consideración de la desigualdad que reina en el mundo de las empresas, y de las relaciones directas de acumulación en el conjunto de empresas vinculadas alrededor de un producto principal, que definen un solo ámbito de acumulación. A través de las relaciones entre empresas, el conjunto del subsistema se transforma en una unidad de acumulación aunque no necesariamente de planificación. Mediante formas de regulación automática, la condición de existencia de altas tasas de ganancia en las empresas que pertenecen a la porción concentrada del capital desembolsado en la actividad, está constituida por las bajas tasas de ganancia de la porción fragmentada del mismo. Entre las empresas grandes y pequeñas se establecen las mencionadas relaciones directas de acumulación, que se manifiestan en la esfera de la circulación, y que hacen posible las tasas de ganancia diferenciales que caracterizan los mecanismos de reproducción ampliada del capital. En ese sentido, las empresas de capital concentrado tienen una participación destacada en los mecanismos de formación del precio y consecuentemente inciden en la obtención de tasas de ganancia extraordinarias a expensas de la cesión de ganancias por parte del sector fragmentado del capital. ...Cuando la “fácil” obtención de una determinada tasa de ganancia mediante el manejo de los precios genera un mecanismo de deterioro (costo, productividad, calidad del producto, etc.) la innovación tecnológica queda supeditada a la facilidad o “economicidad” del manejo de los precios en las posiciones, que permite operar tanto sobre la oferta como sobre la demanda. La consecuencia es que el sector fragmentado baja sus costos a expensas de procesos de descapitalización que tienen sus efectos en el deterioro del manejo de los recursos, de las prácticas y de la innovación tecnológica, y en el deterioro de la calidad del producto. Se inicia así un círculo vicioso que redonda progresivamente en el deterioro del conjunto del subsistema” pág. 12, 13, 14.

En este marco, los fruticultores familiares del Alto Valle han innovado disminuyendo el uso de los factores relativamente más escasos, por ejemplo, bajando el coeficiente de la tasa de salarios, o sea el índice del costo del trabajo permanente con relación a los gastos anuales de producción. Esto produce la diferenciación de las explotaciones que continúan con esquema tradicional, las cuales deben reorganizar la producción para mantener su espacio dentro del mercado. (De Jong, y Tiscornia, 1994). En líneas generales, señala Miranda, una menor participación del coeficiente de salarios puede ocurrir con la adopción de tecnología mecánica que sustituya el trabajo humano o a partir de la intensificación del uso de la mano de obra familiar, lo cual equivale a una disminución relativa de la participación del trabajo contratado en la explotación.<sup>30</sup> La mano de obra familiar se convierte así en el recurso que les permite reducir los costos medios, y durante cierto período, reproducir su explotación; junto a ello, se intensifica el uso del suelo con plantaciones de mayor densidad, se incorporan innovaciones biológicas, en una combinación de conocimiento tácito resultado de la experiencia y la comunicación, y el codificado provisto a partir de la información de los paquetes técnicos comercializados.

De este modo, la reconversión productiva en tanto búsqueda de calidad y competitividad del producto, tiene impacto social en la redefinición de los agentes, dada su capacidad diferencial para acceder a las innovaciones tecnológicas cada vez más especializadas y complejas, en un marco de incertidumbre e información imperfecta, profundizando las relaciones de dominación, a través de mecanismos de *cuasi integración* y redes de fuerte acoplamiento que se traducen en la subsunción real del productor – pequeña empresa al complejo agroindustrial trasnacionalizado.

La fase actual transcurre, entonces, en la tensión entre lo local y lo global, a partir de la apertura, la concentración económica y la descentralización técnica en modelos multiplantas, en *redes de flujo tenso*,<sup>(31)</sup> la inserción competitiva y la exclusión, en un marco de incertidumbre y complejidad competitiva, profundizando las asimetrías con implicancias en la diversidad productiva, organizacional, en la dinámica innovativa y en las formas de gestión social.

Lo anterior permite plantear hipótesis acerca del devenir de la fruticultura desde el “*distrito*” clásico conformado por pequeñas explotaciones, localizado en el Alto Valle del río Negro, al “*sistema de empresas*”, desplegado en las últimas décadas en un territorio que abarca los valles de Río Negro y Neuquén, sobre los ríos Negro, Limay, Neuquén, y tramos del río Colorado, y al actual sistema privado- público de actores

---

<sup>(30)</sup> En esta apreciación Miranda refiere a Rosenzweig, M. R. (1980); Neoclassical Theory and the Optimizing Peasant: An Econometric Analysis of Market Family Labour Supply in a Developing Country”; The Quarterly Journal of Economics, XCIV (1), 31- 54.

<sup>(31)</sup> Green, Raúl y Rocha dos Santos, Rosell; (1992); Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario. Rev. Desarrollo Económico N ° 126, Vol. 32, julio - septiembre. Buenos Aires.



productivos e institucionales, que puja por definir la nueva competencia territorial, en el marco de la economía global.

Los actuales procesos de globalización de los que se derivan nuevas técnicas de producción y gestión, y el reordenamiento de los mercados, han puesto en crisis la organización del sistema de empresas y las

rmas institucionales, reclamando un nuevo papel de las instituciones locales en términos de “*governance*” más que de “*government*”. Asimismo, fuerzan profundos cambios en la división del trabajo, y otorgan relevancia a la “*pro-ducción*” de conocimientos, redefiniendo la combinación de tácitos y codificados, individuales y colectivos. Al mismo tiempo, transforman los vínculos interempresarios, sus relaciones formales e informales, comprometiendo a los agentes locales a adoptar conductas colectivas en el territorio, en la interpretación y decodificación de información, en su difusión, en la administración de la incertidumbre, y en la construcción de nuevos proyectos estratégicos, para enfrentar el cambio integral planteado por la economía global.

Lo anterior estimula a construir nuevos conceptos con relación a la innovación y la reorganización en la fruticultura: una nueva visión de la empresa y el territorio, de las economías externas, de aglomeración y aprendizaje, y a reflexionar sobre la transición de la “*atmósfera industrial*” a la “*atmósfera institucional*”, la ruptura de las viejas instituciones y la conflictiva gestación de las nuevas, y el papel de los actores públicos y privados y los nuevos movimientos sociales en dichos procesos.

A partir de las líneas teóricas consultadas, es posible señalar un conjunto de cuestiones que diferencian la fruticultura tradicional del Alto Valle como “*distrito agrícola*” y la transición del “*sistema de empresas*” al “*sistema institucional territorial*”.

❖ En primer lugar, el territorio constituye el factor central de diferenciación: en el “*distrito*” el territorio representa el eje del tejido productivo. La proximidad de la localización espacial entre pequeñas y medianas empresas - en muchos casos de tipo familiar- ha generado economías externas y potenciado la “*atmósfera industrial*”. Ello supone una economía de escala básicamente nacional y en la que la empresa y la producción física de bienes constituyen las actividades principales del distrito. En su interior se ha desarrollado una capacidad innovativa difundida de carácter incremental, centrada en formas de aprendizaje basadas en relaciones informales -entre familias y sujetos-, y en conocimientos tácitos. Este ha sido el ambiente en el que se desarrolló, por décadas, la agricultura valletana, como organización de productores independientes, cooperativizados e integrados hacia adelante.

❖ En función de ello, durante largo tiempo se ha estudiado la empresa, la chacra tipo, su organización, su desenvolvimiento, sus costos y su

dinámica a fin de comprender la dinámica del área o distrito. Hoy la nueva organización exige revisar las dinámicas del “*distrito*” para comprender la acción y las potencialidades de las empresas pequeñas y medianas que lo componen, junto a las grandes empresas en tramas con fuerte asimetría. Ello significa reconocer el rol más amplio y dinámico que desempeñan las llamadas “*externalidades territoriales*” que asumen una nueva funcionalidad en la competencia territorial. Así, las cámaras, el comercio, los bancos locales, los gremios, los gobiernos y entidades locales, las universidades y centros educativos, laboratorios, y agencias de desarrollo territoriales, tienen que cambiar su perspectiva de acción, es decir pasar de ser herramientas de “*government*” del territorio a agentes de la “*governance*” territorial, que participan en la definición y la consecución de reglas, acuerdos, y convenciones. De este modo, los agentes locales públicos y privados dejan de ser “*externalidades*” para convertirse en agentes directos de la producción.

❖ En tercer lugar, el conjunto de empresas evoluciona de la producción física de bienes a la generación de intangibles, traducida en *producción* de conocimiento, (técnicas de producción y gestión, marketing, organización y negociación, técnicas de fertirrigación, etc.), cuyo valor se agrega a la producción física del bien y constituye un resultado colectivo que deviene de la interacción entre lenguajes, conocimientos y visiones cognitivas diferentes. La interacción supone rivalidades y pujas a partir de realidades diferentes, generando conocimiento, apertura, dinamismo y la gestación de estrategias de acción, y negociación frente a los cambios. En determinadas etapas genera parálisis y hasta involución en algunos sectores, producto de la explicitación de conflictos, las dificultades de comprensión y comunicación, la inercia, la erosión de las relaciones de confianza, y la conformación de “*coaliciones regresivas*” en el territorio, orientadas a defender el “*status quo*” y la inmovilidad frente a las dinámicas externas, como las que produce la economía global. (Boscherini y Poma, 2000)

❖ La “*comunidad productiva*” constituyó un elemento distintivo del “*distrito agrícola*” localizado, y ha supuesto una “*atmósfera industrial*” en términos marshallianos, representando un bien colectivo intangible, y la articulación casi automática de conocimientos y acciones individuales convertidas en bienestar colectivo. Las innovaciones incrementales transmitidas de chacra en chacra, y de galpón en galpón, se tradujeron en un patrimonio del sistema productivo local, a través de la acción casi inconsciente del productor familiar, el embalador, y el galponero, que en la búsqueda de mejorar su *performance* generaron un bien colectivo geográficamente diseminado en el distrito.

❖ Avanzadas las fases de desarrollo de la fruticultura, la aparición de nuevos actores, el debilitamiento de las relaciones informales, de los valores compartidos sedimentados, y de la identidad formada a lo largo del tiempo y a través de la tradición; el predominio del objetivo de maximización de la ganancia capitalista por empresa, y la profundización de las asimetrías, significaron una evaporación de la “*atmósfera*” a lo largo del sistema abierto de empresas y de la geografía de los valles, “*una nueva ruralidad*”, y con ello fuertes cambios en las reglas e instituciones (extensión de las relaciones salariales, de los contratos de compra venta y organización corporativa de los actores). El “*sistema de empresas*” se basó en una división del trabajo entre unidades que no compartieron plenamente la misma “*atmósfera industrial*” y ello debilitó el concepto de identidad al transformar los conocimientos difundidos en conocimientos codificados. La descentralización productiva y su dispersión geográfica transformó la dinámica interna del “*distrito*” Alto Valle en una dinámica esencialmente externa. La progresiva apertura de los mercados ha implicado un mayor dinamismo y flexibilidad externa que ha afectado los elementos de estabilidad, y transformado el mundo rural regional.

❖ Diversas razones abonaron la crisis del “*distrito*” frutícola del Alto Valle. Entre ellas pueden citarse además de las directamente ligadas a los mercados, la determinación de los precios y el conflicto distributivo, la ausencia del recambio generacional del productor independiente, la escasa transferencia entre generaciones de las habilidades y competencias de la fruticultura artesanal, la transferencia de competencias obsoletas frente al acelerado ritmo de innovación tecnológica, la aversión al riesgo y a la producción independiente en las generaciones jóvenes, frente a los empleos en relación de dependencia y la mayor movilidad territorial de las personas. Los elementos dinámicos han puesto, entonces, en cuestión la organización distrital, entendida no sólo como contexto productivo, sino también como ambiente social que reproduce con continuidad las condiciones necesarias para su propia existencia, debilitando su competitividad, fragmentando su estructura y poniendo en peligro su misma existencia. Ello pone en cuestión la articulación tradicional entre territorio y producción, entre sociedad y economía.

❖ Los elementos dinámicos que han desestabilizado el distrito frutícola valletano han sido fundamentalmente:

**En cuanto a la dinámica económica,** la apertura de los mercados y la consecuente globalización de la economía (desplazamiento y fragmentación de la demanda de frutas, masificación, ingreso de nuevas empresas al sector como fijadoras de reglas, y mayor descentralización de partes del ciclo productivo).

**En cuanto a la dinámica social** la pérdida del oficio del fruticultor; y el nuevo proceso de aprendizaje que asume rasgos generales, institucionales y externos,

con base en conocimientos codificados. Ello convierte al cambio generacional en la empresa familiar en una problemática muy relevante, a lo que se han agregado los cambios en los estudios de los hijos y la búsqueda de puestos estables en relación de dependencia. Junto a ello, la tendencia al individualismo en la sociedad desgasta la relación entre familia y empresa característica de la tradición valletana.

**En cuanto a la dinámica tecnológica**, el progreso técnico procede tan rápidamente, que parece transformar en obsoletos los saberes, conocimientos y técnicas productivas de los productores independientes.

En tal sentido el “*distrito frutícola*”, debido a su relación con los componentes sociales y culturales del territorio, no puede ajustarse a estos cambios dinámicos y a la velocidad que éstos requieren; la apertura económica en los reducidos tiempos que otorga no permite redefinir las relaciones productivas dado que eso significaría redefinir las relaciones sociales. La evolución de la fruticultura de un modelo distrital a un “*sistema de empresas*” ha significado pérdida de cohesión social, a partir del arribo de agentes no locales, multiplicidad de empresas y codificación de relaciones, con apertura al territorio de pertenencia. La nueva situación ha requerido la definición de reglas “*mesoformales*”, las que devienen de la confianza originada por el desarrollo continuo de las relaciones entre empresas, tanto en las actividades productivas como en las de investigación y desarrollo, centradas en elementos económicos. <sup>(32)</sup>

❖ Frente a la apertura y la complejidad competitiva planteada a partir de la economía global, el sistema productivo local demanda el necesario refuerzo de la capacidad de proyección a partir de acciones colectivas generadas por la acción conjunta entre varios agentes o empresas del territorio. El sistema debe mantener su propia identidad porque esto le puede permitir manejar el proceso de apertura e innovación sin disolverse y sin convertirse en un obstáculo para el cambio. La dinámica de la transformación da cuenta de la trascendencia de la elección del apropiado *mix* de “valores e identidad” *versus* “transformación y cambio”, de “cohesión y relaciones internas” *versus* “apertura y relaciones externas”, y por último de “relaciones informales y conocimiento tácito” *versus* “relaciones formales y conocimiento codificado”, debiendo “combinarse” de manera “adecuada” ambas categorías de sistemas para alcanzar un resultado “aceptable”.<sup>(33)</sup>

---

<sup>(32)</sup> Poma, Lucio; (2000); *La nueva competencia territorial*. En Boscherini y Poma, Territorios, conocimiento y competitividad de las empresas. págs. 53 y 54.

<sup>(33)</sup> Poma, Lucio (2000); op. cit. págs. 55 y 56. Señala el autor que un sistema territorial, de acuerdo a la dinámica de sus relaciones sistémicas, a lo largo del tiempo puede identificar y alcanzar más fácilmente el apropiado grado de equilibrio dinámico entre los elementos que caracterizan su identidad y su dinámica. En ese sentido, resulta necesario identificar los elementos fundamentales, incluyendo a los actores locales, para que el sistema territorial desarrolle la capacidad de interpretar la nueva competencia territorial. Ellos son la incertidumbre, el conocimiento y la confianza.

❖ La nueva competencia territorial para los valles frutícolas de la región cabe conceptualizarla a través de un proceso de síntesis institucional entre dos dimensiones: el tejido productivo y el territorio. El territorio tradicionalmente fue considerado como una “*externalidad*” para el tejido productivo porque proveía a las empresas economías de producción que aumentaban su competitividad sobre todo a través de la reducción de costos, enfoque válido mientras la competencia se basaba principalmente en criterios de competitividad costo. La “*atmósfera industrial*” tuvo la pertinencia de poner en evidencia el importante papel jugado por el ambiente para favorecer la innovación tecnológica considerada en sentido amplio. La visión desde el “*sistema de empresas*” amplió el sentido de la división del trabajo del interior de la empresa, a la desarrollada entre empresas, y extendida entre localidades con la consecuente ruptura y pérdida de identidad, que otorga flexibilidad a la vez que fragilidad al sistema productivo y social. Actualmente, la mayor complejidad e incertidumbre producto del proceso generalizado de apertura de los mercados y de globalización de la economía impulsan el abandono del concepto de territorio como “*externalidad*” para las empresas, para considerarlo como una necesidad competitiva y un recurso de sobrevivencia.

La calidad, la innovación, el *marketing*, el medio ambiente y las conexiones telemáticas constituyen procesos que operan saliendo de la empresa individual, y cuyo resultado depende del sistema en su conjunto, lo que aconseja a pensar en términos “*competitividad sistémica*” o territorial, y en producción entendida como producción y difusión de innovación, tanto tácita como codificada. Por lo tanto, los agentes territoriales se convierten en componentes directos internos y no externos del sistema productivo, lo que involucra universidades, instituciones locales, bancos, cámaras empresariales, etc., con lo que el alcance de la innovación del sistema territorial es el de una cultura colectiva, que comprende reglas formales e informales, y un lenguaje codificado y articulado, abierto al cambio y compartido, necesario para la circulación y transferencia de conocimientos. De este modo, lenguaje, confianza, comunicación, relaciones entre agentes o instituciones, tradición y valores se convierten en instituciones, proceso en el cual la innovación y la dinámica constituyen un proceso de ruptura entre viejas y nuevas instituciones (Poma, 2000).

Los cambios puestos en marcha en los Sistemas de Extensión definidos como un nuevo Proyecto de Innovación Tecnológica, Asistencia, Información y Capacitación Regional del INTA, sus criterios, y los mecanismos de interacción desplegados desde el Programa Cambio Rural, junto con las iniciativas académicas, de investigación y extensión de la Universidad Nacional del Comahue, y las acciones desde los consorcios y organismos que administran el riego en una organización articulada público – privada, comportan en el Alto

Valle de los ríos Negro, Limay y Neuquén una experiencia estratégica en la conformación de la nueva competencia territorial.

❖ La experiencia realizada durante diez años en el INTA Alto Valle, permite incorporar algunos elementos al debate instalado en la Argentina en relación a la necesidad de modernizar el Estado, y transformar sus instituciones, redefiniendo roles y funciones recreando una nueva institucionalidad capaz de apoyar la elaboración de un modelo de desarrollo sustentable en el sector agroalimentario y agroindustrial regional. El caso Alto Valle estaría demostrando un elevado aprovechamiento de las oportunidades que ha brindado la política de descentralización de la extensión a partir de mediados de los 80, y los programas de intervención en los 90, para alinear y facilitar el desarrollo de un nuevo diseño institucional acorde con las demandas emanadas desde el territorio, y partir de las capacidades en él acumuladas.

En tal sentido, se redefinieron los campos de la acción de extensión priorizando: el planeamiento estratégico sectorial, regional y microregional, como contribución a la identificación de las tendencias de mercados, productos, necesidades de los consumidores y estrategias y fortalezas de los competidores; la promoción de redes de intercambio entre organizaciones de productores, del comercio, la industria, proveedores de servicios, profesionales, sector público, etc.; la promoción de la organización, conformación de alianzas estratégicas para la creación de eslabonamientos que atraviesen las cadenas de valor, y generación de actitudes colaborativas en función de proyectos comunes; la promoción de la representación social, y fortalecimiento de entidades representativas que permitan a los fruticultores acrecentar su poder de negociación en un mundo globalizado y altamente competitivo; la promoción de la generación de nuevos servicios público-privados; la promoción activa de la modernización, reconversión e integración en las cadenas agroindustriales y agroalimentarias; la promoción productiva para la superación de la pobreza rural; y el apoyo al fortalecimiento de los gobiernos locales en el marco de los procesos de descentralización del Estado.

La redefinición de la extensión, como producto de la acción colaborativa de los actores públicos, privados y de la sociedad civil involucrados en el desarrollo territorial, supone, entonces, la integración de sistemas público privados de innovación, asistencia técnica, transferencia tecnológica, extensión, información y capacitación regionales, concebidos como conjunto articulado de actores diferenciados, redes y organizaciones, administrado para trabajar en el soporte de procesos de conocimiento.

Los sistemas de conocimiento constituidos por las diferentes organizaciones públicas, las ONGs, las empresas de servicios, etc., basan su fortaleza en la diversidad de misiones, funciones, objetivos y características organizacionales,

siempre y cuando actúen alineadas detrás de objetivos compartidos en pos del desarrollo de territorio. Ello supone procesos de capacitación, circulación de información, organización, generación de servicios funcionales a la producción, y promoción de la innovación tecnológica y organizacional; y da cuenta del desarrollo de las capacidades de los actores del sistema, y el fortalecimiento de la competitividad sistémica regional. A tal fin resulta crítico el establecimiento de sistemas eficaces de información de mercados, productos, procesos productivos y tecnologías, la conformación de redes técnicas capaces de brindar asistencia en aspectos productivos, comerciales y organizativos, así como el apoyo a los procesos de identificación de fuentes y modalidades de financiamiento y el aseguramiento de la calidad; la colaboración pública y privada y la conectividad entre los actores de los sistemas de conocimiento regionales y microregionales. (Alemany, INTA, 2000).<sup>(34)</sup>

❖ En función de lo anterior, cabe señalar que la transformación del “*sistema de empresas*” en “*sistema institucional territorial*” es un desafío que las sociedades de los valles irrigados frutícolas de Río Negro y Neuquén vienen atravesando no sin conflictos materiales e intangibles en el marco de la globalización, y el nuevo régimen económico nacional. En el actual contexto, la trama de relaciones entre empresa y territorio se vuelve más compleja e interdependiente. Del modo en que se desarrollen los mecanismos de comunicación y aprendizaje, las dinámicas de los mercados, la distribución, y el régimen de incentivos a la actividad, junto a la diversidad en conocimientos y articulación del lenguaje resultará la “*atmósfera industrial*” y el grado apropiado de equilibrio entre clausura y apertura del sistema productivo local, o la desintegración del territorio .

El devenir de la fruticultura en la salida de la convertibilidad, y frente a la demanda de transparencia y regulación comercial por parte de las PyMes de la cadena, plantea hoy múltiples interrogantes y da curso a diversidad de expectativas acerca de cómo han de transcurrir los cambios en el sector; cómo se han de reconfigurar las relaciones entre interempresarias y con el territorio, y entre sociedad y economía en los valles frutícolas, y cómo se han de articular continuidades y rupturas.

Cabe preguntarse también si la capacidad, el grado de consenso y la energía colectiva desplegada para fomentar el desarrollo del territorio resultará suficiente para enfrentar los condicionantes macro y para estimular el crecimiento de las PyMes y otros agentes territoriales.

---

<sup>(34)</sup> Alemany, Carlos; (2000); *La transición del Servicio de Extensión Tradicional a un Nuevo Proyecto Público- Privado de Innovación Tecnológica, Asistencia, Información y Capacitación Regional. El Caso del INTA Alto Valle*. Documento de Trabajo N° 3. EEA INTA Alto Valle, agosto.

Se abre, en tal sentido, el camino a nuevas etapas de investigación que aborden las derivaciones de los cambios en el comando del sistema económico regional, y el impacto de la concentración y extranjerización de la economía en el desenvolvimiento de las PyMes, de incierto resultado.

Lo que con seguridad constituye una certeza es que la reorganización del complejo frutícola no puede dejarse librada a la “*mano invisible*” en el libre juego de los mercados y de los comportamientos y senderos individuales, como tampoco resulta razonable pensar en rígidos modelos planificados.

Se abre entonces un tiempo de gestación de cambios en los que se hacen presentes los factores históricos, las trayectorias y capacidades de una diversidad de agentes locales y externos, tradiciones, realidades y posibilidades, que el territorio procesa con marchas y contramarchas, como auténtica dinámica de competencia entre sistemas institucionales. Nuevas formas institucionales se están gestando, en un proceso de desarrollo que se genera por el encuentro de diversidades. Nuevos conceptos y nuevas estrategias de acción marcarán los rumbos al futuro.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Albuquerque, Fransisco; **Identidad y territorio**; Seminario Globalización, Desarrollo Local y Redes Asociativas. CEPAL. Prov. De Buenos Aires. y otros. Mayo de 1999.

Alemaný, Carlos; **La transición del Servicio de Extensión Tradicional a un Nuevo Proyecto público- privado de Innovación Tecnológica, Asistencia, Información y Capacitación Regional**. Documento de Trabajo N ° 3. Estación Experimental INTA Alto Valle, agosto de 2000.

Bendini, Mónica, y Pescio Cristina; **“Trabajo y cambio técnico en la fruticultura”**. Grupo GESA- UNC. Ed. La Colmena. Neuquén, 1996.

Boisier, Sergio; **Modernidad y territorio**. Cuaderno de ILPES 42 Santiago de Chile, 1996..

Boscherini, Fabio y Poma, Lucio; Compiladores; **Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global**. Universidad Nacional de general Sarmiento. Ed. Miño y Dávila Buenos Aires., 2000.

Bravo, G. ; **¿Adopción de tecnología: ¿difusión o adopción?**. X Congreso Mundial de Sociología Rural (CD), Río de Janeiro: IRSA, 2000.

Cerazo, María B.; **La integración vertical por contratos entre agroindustrias y productores. Estudio de casos del área del Alto Valle de Río Negro y Neuquén**. UBA; Buenos Aires, mayo de 1997.



Cimoli, M y Dosi, G. ; **“De los paradigmas tecnológicos a los Sistemas Nacionales de Innovación”**. Revista Comercio Exterior . Banco de México. N ° 8. México. Agosto, 1994.

Conejos Sancho; Jordi y otros; **La creación de ventaja competitiva a nivel de microcluster**. Seminario Internacional Globalización, Desarrollo Local y Redes Asociativas. Buenos. Aires. Mayo, 2000.

Coriat, Benjamín; **Los desafíos de la competitividad**. Public. Del CBC. Buenos Aires, 1997.

Coriat Benjamín; **Pensar al revés**. Ed. Siglo XXI, México, 1998.

Dal Bó, E. y Kosacoff, B; **“Líneas conceptuales ante evidencias microeconómicas de cambio estructural”**. En Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres. CEPAL. Ed. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires, 1997.

De Jong, Gerardo y otros; **El minifundio en el Alto Valle del río Negro. Estrategias de adaptación**. Universidad Nacional del Comahue. Neuquén, 1994.

De Jong; Denari, Landriscini, Tiscornia, y otros; **Diagnóstico del subsistema frutícola del Alto Valle del río Negro**. UNC, 1986. Inédito.

Del Castillo, J. y Berroeta, B. ; **“La movilización social de las estrategias regionales de innovación como fuente de competitividad”**. Revista Valenciana D’ Estudios Autonomics. Valencia. España, 1997.

Esser, Hillebrand, Messner, Y Meyer Stamer ;**“Competitividad sistémica, nuevo desafío para las empresas y la política”**. Revista CEPAL N ° 59. Santiago de Chile, agosto de 1996.

Green, Raúl y Rocha dos Santos, Rosell; **“Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario”**. Rev. Desarrollo Económico N ° 126. Vol. 32, julio-septiembre, 1998.

Gutman, Graciela y Gatto, Francisco; **Agroindustrias en la Argentina. Cambios organizativos y productivos**. CEUR- CEAL, Buenos Aires, 1990.

Johnson, B. y Lundvall, B.; **“Sistemas Nacionales de Innovación y aprendizaje institucional”**. Revista Comercio Exterior del Banco de México, México, junio, 1994.

Landriscini, Graciela; **Políticas públicas hacia el desarrollo local. Posibilidades y restricciones de redes microempresarias en el complejo agroindustrial del Alto Valle**. UNC- FONCAP, abril de 1999..

Landriscini, Graciela; **Aprendizaje tecnológico y desarrollo institucional. Bases de la competitividad sistémica**. Revista Pilquén, N ° 3. UNC, diciembre de 2000.

Landriscini, Graciela ; **Formas asociativas y nueva gestión de empresas: aportes para una política integral en el territorio.** UNC, marzo de 2001.

Landriscini, Graciela y Ozino Caligaris, María Sol; **Reorganización socioproductiva en la NorPatagonia. El caso de los circuitos agroindustrial e hidrocarburífero.** Ponencia presentada en la RED Pymes del MERCOSUR, Instituto de Economía de la Universidad Nacional de Córdoba, noviembre de 2000.

Lattuada, Mario; **Cambio Rural. Política y desarrollo en la Argentina de los 90.** CED-Arcasur Editorial. Marzo de 2000.

López, Andrés y Lugones, Gustavo; **“Los tejidos locales ante la globalización del cambio tecnológico”.** Revista REDESN ° 12. Instituto de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, diciembre de 1998.

Miranda, Omar; **“Organización del trabajo y acumulación de capacidades tecnológicas: Una aproximación desde la fruticultura familiar”.** Rev. Estudios del Trabajo N ° 14. ASET. Buenos Aires, 1998.

Moori Koenig, Virginia, y Yoguel Gabriel; **El desarrollo de capacidades innovativas de las firmas en un medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación.** Universidad Nacional de General Sarmiento, 1998.

Neffa, Julio C.; **Modos de regulación, regímenes de acumulación y sus crisis en Argentina.** (1880- 1996). PIETTE. SECYT. Buenos Aires, 1999.

Pastore, Rodolfo; **“Subcontratación e integración productiva. Breves referencias a las actividades agroalimentarias”.** Rev. Realidad Económica N ° 138. Buenos Aires, 1996.

Pérez, Edelmira; **“Hacia una nueva visión de lo rural”**, en Giarraca, Norma, Compiladora; **¿Una nueva ruralidad en América Latina?**; CLACSO. Buenos Aires, 2001.

Rosales, Osvaldo; **“Política económica, instituciones y desarrollo productivo en América Latina”.** Revista CEPAL N ° 59. Santiago de Chile, agosto de 1996.

Schumpeter, J.; **Teoría del desenvolvimiento económico.** 2da. Edición. Fondo de Cultura Económica, México, 1952.

Teubal, Miguel; **“Globalización y nueva ruralidad en América Latina”**; en Giarraca, Norma Compiladora; **¿Una nueva ruralidad en América Latina?**, Buenos Aires, 2001.

Yoguel, Gabriel y Kantis, Hugo; **“Reestructuración industrial y eslabonamientos productivos. El rol de las pequeñas y medianas firmas subcontratistas”.** Documento de Trabajo N ° 21. CFI- CEPAL. Buenos Aires, 1990.

Yoguel, Gabriel y López, Mariel; **“Sistemas Locales de Innovación y desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: las evidencias del cuasi distrito industrial de**

**Rafaela**". Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, 1998.

Yoguel, Gabriel; **"Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas"**. Revista CEPAL N° 71. Santiago de Chile, agosto de 2000.