

## **ESTRATEGIAS EMPRESARIAS Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN UNIDADES ECONÓMICAS FAMILIARES DE LA PATAGONIA NORTE<sup>1</sup>**

Lic. Graciela Landriscini<sup>2</sup>, Lic. Glenda Miralles<sup>3</sup> y Lic. Luciana Búffalo<sup>4</sup>

*Facultad de Economía y Administración. Universidad Nacional del Comahue*

### **Resumen**

El presente trabajo tiene por objeto presentar avances de una investigación en marcha acerca de las estrategias empresarias y la organización del trabajo en unidades económicas de la Patagonia Norte. En particular se toma el caso de una empresa frutícola familiar localizada en el Alto Valle de Río Negro, para la cual se estudia el desenvolvimiento del circuito productivo. La firma, de más de 50 años de trayectoria, constituye una referencia obligada de la dinámica del territorio desde sus orígenes, su crecimiento y posterior desarrollo y consolidación, hasta los tiempos recientes, plagados de incertidumbre, y signados por cambios profundos en lo tecnológico, en las relaciones socioproductivas formales e informales, y en la percepción de los actores ligados directa o indirectamente a la actividad.

Se retoma el enfoque teórico proveniente de la Socioeconomía, desde el cual es posible afirmar que en todo circuito productivo se hacen presentes *fases necesarias y prácticas orientadas* de quienes llevan adelante las actividades productivas, en las que se

---

<sup>1</sup> Presentado y expuesto en el 6° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. ASET. UBA. Buenos Aires, 13 al 15 de agosto de 2003.

<sup>2</sup> Docente e Investigadora de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue.

<sup>3</sup> Becaria de Doctorado del CONICET, Universidad Nacional del Centro, Tandil.e Investigadora del Grupo de Estudios Sociales Agrarios (GESA), Universidad Nacional del Comahue.

<sup>4</sup> Investigadora de la Facultad de Economía y Administración, Universidad Nacional del Comahue

expresan singularidades resultantes de componentes diversas. En este sentido, se deja de lado el supuesto neoclásico de que los sujetos económicos actúan *siempre* racionalmente o que están motivados únicamente por el propio interés, procurando una mayor comprensión del comportamiento económico, que involucra vínculos con otros agentes y responde a la articulación de aspiraciones múltiples, acuerdos y conflictos.

### **Introducción**

El presente trabajo tiene por objeto presentar avances de una investigación en marcha acerca de **las estrategias empresarias y la organización del trabajo** en unidades económicas de la Patagonia Norte. En particular se toma el caso de una empresa frutícola familiar del Alto Valle de Río Negro, para la cual se estudia el desenvolvimiento del circuito productivo.

Se retoma el enfoque teórico proveniente de la Socioeconomía, desde el cual es posible afirmar que en todo circuito productivo se hacen presentes *fases necesarias y prácticas orientadas* de quienes llevan adelante las actividades productivas, en las que se expresan singularidades resultantes de componentes diversas. Ello por cuanto las fases se realizan a través de individuos concretos que despliegan estrategias determinadas y pasos sucesivos en los que ponen en movimiento habilidades y capacidades subjetivas diferentes. En dicho proceso, las decisiones de los individuos están influenciadas por su trayectoria, por valores, emociones, juicios y prejuicios, así como por afinidades culturales y otros condicionamientos, y no simplemente por un preciso cálculo del propio interés. En este sentido, se deja de lado el supuesto neoclásico de que los sujetos económicos actúan *siempre* racionalmente o que están motivados únicamente por el propio interés, procurando una mayor comprensión del comportamiento económico, que involucra vínculos con otros agentes y responde a la articulación de aspiraciones múltiples, acuerdos y conflictos.

De este modo, *la empresa entendida como construcción social* involucra contratos entre sus componentes en lo interno, y en las relaciones formales con otras empresas en el mercado, que operan en calidad de proveedores o demandantes y subcontratistas, así como sus titulares entablan relaciones informales en su ámbito de referencia cotidiano. Según esta visión, se incorporan al análisis del circuito productivo variables e implicaciones que se derivan de un entendimiento pluricontextual: social, histórico, ético, etc. del comportamiento económico dentro de la comunidad en la que se desenvuelve la empresa, en el entendimiento de que ellas son el reflejo del proceso de socialización.

Por tanto, de empresa en empresa es posible definir y percibir diferencias en torno a problemas como *capacidad organizativa*, habilidades comerciales para la compra de

materias primas e insumos y venta de productos terminados, manejos diferenciales en las políticas de venta, así como en los vínculos con el territorio, en las relaciones con otras empresas y con el Estado. De este modo, las decisiones productivas incluyen *aspectos objetivos* e independientes de la voluntad empresaria, y *aspectos subjetivos* directamente relacionados con las características individuales de la empresa o el empresario considerado. Vale decir que se articulan las fases necesarias del proceso productivo y el despliegue diferencial de las capacidades y habilidades empresarias que incorporan aspectos subjetivos que se traducen en “*prácticas orientadas*”. (Burkun, M. y Spagnolo, A., 1985).

En tal sentido, se parte de la hipótesis de que las decisiones productivas en la empresa estudiada a lo largo de su existencia están influenciadas por aspectos diversos, en una directa interrelación con los contextos históricos y sociales.<sup>5</sup>

Siguiendo este enfoque, en el presente trabajo se hace referencia a algunas estrategias puestas en marcha por la firma en estudio desde una perspectiva que incorpora la consideración del entorno económico, en el que el empresario y la empresa desarrollan las transacciones económicas y comerciales propias del modelo capitalista moderno, y en el entorno cultural en el que se hacen presentes los valores y sistema de creencias que modelan estilos de vida y definen una serie de aspiraciones sociales determinadas que condicionan dichas prácticas.

La perspectiva analítica considerada incorpora el enfoque de la “Historia de Empresas”<sup>6</sup> desde la cual la firma es vista como actor protagónico económico y social en el territorio del Alto Valle.<sup>7</sup> Asimismo, da cuenta de los vínculos que ella posee como parte de un territorio, en el que los procesos de acumulación de capital y de desarrollo están condicionados por un conjunto de factores claves. Los mismos refieren al modo de difusión de las innovaciones y el conocimiento entre empresas y organizaciones, a las

---

<sup>5</sup> Entre otros autores, para Schumpeter, ciertos temas importantes de teoría económica como el expuesto no pueden ser adecuadamente tratados desde una perspectiva y con un análisis, típica, o exclusivamente, económicos. Hace falta un marco de operatividad más amplio.

<sup>6</sup> Se retoma el enfoque de Barbero (1993) acerca de la *historia de empresas* en la que se incluyen problemas como los de la formación y características del empresariado y de las corporaciones empresarias, de las ramas de actividad económica y de los aspectos económicos, sociales y culturales que hacen a las empresas y grupos de empresarios.

<sup>7</sup> La empresa, como actor económico y social contribuye a definir los lineamientos del mercado en el cual opera. De este modo, no sólo es concebida como una organización administrativa que interactúa con tecnologías, capitales y mercados, sino también como una asociación de personas en relación continua con la empresa. (Sapelli, G., 1993)

formas diversas de organización de la producción, y a la estructura y densidad institucional. Bajo este razonamiento, el espacio –en este caso el Alto Valle- no debe considerarse únicamente como un objeto pasivo o simple soporte físico sino como un agente activo y dinámico con influencia en las relaciones socioeconómicas.

En cuanto al abordaje metodológico, como estudio de casos se procura avanzar desde la investigación empírica a la construcción de conceptos en permanente vinculación con el marco teórico de referencia. En esta instancia se ha recurrido a fuentes primarias -entrevistas a informantes claves: miembros de la familia fundadora, propietarios, presidentes, gerentes, encargados, trabajadores, proveedores y asesores-; como así también a memorias, actas e informes proporcionadas por la firma; y a fuentes secundarias -archivos periodísticos, institucionales, etc.- que reflejan las prácticas asumidas por la gestión de la firma a través de las distintas conducciones, y las fases de desarrollo de la actividad frutícola.

En función de lo anterior, el presente documento hace referencia a la dinámica de expansión y ajuste de una empresa familiar, en el reconocimiento de las diversas y sucesivas fases de su desenvolvimiento, y en el análisis de las circunstancias endógenas y exógenas que sustentaron su evolución. Aproximarse a reconstruir su trayectoria es, entonces, precisar las claves de su crecimiento, no sólo de su conducta micro, sus acciones y decisiones, sino también de las oportunidades y obstáculos que ofreció el cambiante contexto económico argentino.

### **Empresa, conexidad contractual y sistema territorial**

Desde la perspectiva de la Socioeconomía, el estudio de empresas es visto como un objeto complejo y transdisciplinario. Como tal, plantea una diversidad de aristas y dimensiones a investigar desde lo teórico y lo empírico, requiriendo en ambas direcciones el aporte de visiones complementarias, la identificación de nudos problemáticos a profundizar, el replanteo de hipótesis y la incesante búsqueda de información cuali y cuantitativa. En el sentido teórico, remite, entre otras cuestiones, a la “*concepción estructuralista de la empresa*”.<sup>8</sup> Según ella, en un escenario de creciente heterogeneidad,

---

<sup>8</sup> Según ella, “la empresa se desenvuelve como parte de redes de distinta dimensión y funcionalidad en un entorno territorial, con un grado de interrelación, que es básicamente determinante del nivel de eficiencia y competitividad de la misma; no dispone de información perfecta, ni opera en mercados perfectos, lo hace con racionalidad limitada, con un accionar de prueba y error, con desarrollo de habilidades y búsqueda de ganancias, pero a la vez con imperfecciones cognoscitivas y procesuales, y en un marco en el que la incertidumbre es la regla”. (Dal Bó, E. y Kosacoff, B. (1998)

las empresas se desenvuelven a través de modos de organización, trayectorias, comportamientos y formas de interacción y contratación atípicas, que constituyen “*relaciones cuasimercados*”, como forma de morigerar la incertidumbre; y despliegan sus “*capacidades*” y “*potencialidad de saber*” en interacción con otras unidades económicas, organizaciones sociales y con el Estado, frente a las amenazas y oportunidades resultantes de los cambios tecnológicos, de mercados y las reformas institucionales.

Asimismo, retomando conceptos de la visión “*institucionalista*” (Coase, 1937, Williamson, 1975, 1985) y “*evolucionista*” de la empresa (Schumpeter, 1942, Nelson y Winter, 1977) se indaga acerca de los “*costos de transacción*”, con relación a los límites de la misma, en función de lo que ella hace, “*producir y /o intercambiar*”, y vista como un conjunto de agentes, recursos y una red de interacciones entre ellos, con capacidades tanto para generar cambios como para adaptarse a ellos, describiendo una “*trayectoria evolutiva*”, y configurando un “*proceso madurativo*” en el que el tiempo y la historia juegan un papel fundamental, condicionando las actividades que pueda acometer eficientemente. (Katz.,y Kosacoff, 1997; Neffa, 2000)

Vale señalar siguiendo la línea conceptual planteada por Nelson y Winter, que estudiar el devenir de una empresa recuperando su desenvolvimiento desde las condiciones objetivas, y desde las prácticas, aporta a construir una historia de personas y grupos de personas que hicieron y hacen posible su funcionamiento: los fundadores, los propietarios, los responsables de la gestión, los trabajadores. También es la historia de “un ámbito de interacción social, de las relaciones que se van estableciendo entre sus integrantes a lo largo del tiempo y de la construcción de una identidad y una cultura, así como de los saberes y destrezas específicas sobre los que se fundamenta su capacidad competitiva”. (Nelson y Winter, 1982)

Complementariamente, y retomando los aportes de Williamson, puede definirse a la empresa como una “estructura de gestión en la que se deciden y despliegan diferentes estrategias de crecimiento y de adaptación a las condiciones de contexto (aumento de la escala de producción, integración vertical, diversificación productiva, construcción de una red de distribución, búsqueda de nuevos mercados, etc.), estrategias que implican siempre una determinada asignación de recursos materiales y humanos, y que pueden finalmente revelarse o no como exitosas.” (Williamson, 1989).

La recuperación de la trayectoria de la empresa, supone, asimismo, recuperar las fases de su desarrollo como institución burocrática -en términos weberianos- cuya estructura y organización funcional debe corresponderse con las estrategias, dimensiones y complejidades administrativas de la firma. (Penrose, 1959, Chandler, 1962, 1987 y 1996).

En la medida en que toda empresa tiene como objetivo principal la consecución de beneficios, retomar elementos de su historia comporta dar cuenta de sus fuentes y modalidades de acumulación y financiamiento, y en particular de su evolución y performance, indagando en las razones de sus éxitos y fracasos, interpretándolas a partir de sus fortalezas y debilidades endógenas, así como de los factores que le son externos y que condicionaron o condicionan su desenvolvimiento. Ello por cuanto, la evolución de una empresa no puede comprenderse en forma aislada del entorno, local, nacional, o internacional en el que opera, dado que dicho entorno ofrece recursos y oportunidades, pero también genera dificultades y límites para su desempeño y expansión.

De allí la importancia de considerar, entre otros factores condicionantes, el contexto macroeconómico, las políticas públicas, las instituciones y las reglas económicas, las características y condiciones de la competencia de los diferentes mercados, el entramado productivo y empresarial, e incluso avanzar en la indagación del accionar de las otras firmas concurrentes. Del mismo modo, los cambios operados a través del tiempo en la organización del Estado, y en las propias culturas locales que conforman el “*entorno territorial*”, condicionan la “*trayectoria*” de las firmas, definen sus estrategias de largo plazo, y configuran la institucionalidad local-regional.

Complementariamente, detenta un especialísimo rol el fenómeno jurídico-económico denominado “*conexidad contractual*”, el que es resultado de la economía de mercado y de la creciente 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. No se limitan a ofrecer un bien, producto o servicio a los eventuales clientes, sino que, además, les procuran o demandan adelantos financieros, o el crédito para su adquisición, según los casos, y encaran negocios conjuntos o acuerdan marcas a través de ventas concertadas. Los sujetos integrantes del sistema, en virtud de la finalidad económica que los inspira, se vinculan con los demás integrantes a través de una relación bilateral; pero el verdadero fluido que lubrica el sistema en cuanto a su funcionamiento global, es la relación de “*conexidad*” que existe entre los distintos contratos autónomos. La finalidad común que campea en el sistema es el elemento unificador, y su faz operativa es **la interdependencia de los agentes del sistema**. En este marco, todas las empresas, en mayor o menor medida, se encuentran integradas a verdaderas “*redes contractuales*”.

Ellas aportan, asimismo, a la conformación de un sistema territorial que no representa solamente el recipiente de las relaciones económicas del tejido productivo, sino que se encuentra en una densa trama de relaciones externas cuyos resultados transforman los vínculos y las relaciones internas. Este análisis concibe al territorio a partir de la compleja trama de relaciones entre la dimensión económica e institucional que conduce a

definir los “*sistemas institucionales territoriales*”. De ello se deduce que el territorio es un conjunto que interactúa, en el que los agentes locales como agentes directos del proceso competitivo, ponen en marcha procesos productivos y generan e intercambian conocimientos, definiendo y redefiniendo su identidad, sus estrategias y sus fronteras.<sup>9</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>10</sup> Ello remite al concepto de “*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. De este modo, progresivamente, el territorio adquiere la función de “*integrador versátil*”, capaz de vincular las características de la sociedad local con los cambios en el contexto económico.<sup>11</sup>

Ello ocurre en el marco de un contexto en permanente renovación, en el que la creciente complejidad e incertidumbre estructural exige al sistema territorial una función interpretativa y no solo productiva, centrada en la reflexividad institucional y de los sujetos, ya que “la riqueza del territorio” no depende únicamente de la acción azarosa de la “mano invisible del mercado”.<sup>12</sup>

### **Desarrollo de una empresa frutícola valletana: las fases del circuito productivo a lo largo del tiempo y las prácticas orientadas de sus titulares**

Como se ha expresado en otros tramos de este documento, la “decisión productiva” de un empresario capitalista supone *fases necesarias y prácticas orientadas* hacia resultados concretos. La empresa en estudio, como parte del subsistema de la fruticultura, conjuga, a lo largo de su trayectoria, un conjunto de pasos sucesivos que corresponden al proceso de

---

<sup>9</sup> Retomando a Boscherini, F. y Poma, L. (2000) los agentes y las instituciones territoriales no constituyen una externalidad, sino que se convierten en agentes directos del proceso competitivo.

<sup>10</sup> Rullani, Enzo; (2000); “*El valor del conocimiento*”. en Boscherini y Poma compiladores; op. cit. págs. 229-258.

<sup>11</sup> Coró, Giancarlo; (2000); “*Contingencia, aprendizaje y evolución de los sistemas productivos locales*”. En Boscherini y Poma, compiladores; op. cit. pág.295 -338.

<sup>12</sup> Poma, Lucio; (2000): “*La producción de conocimiento. Nuevas dinámicas competitivas para el territorio*”. En Boscherini y Poma, op. cit. pág. 373 y sgtes.

producción con sus características técnico-económicas particulares, y una diversidad de estrategias de crecimiento y adaptación, siendo, de este modo, el resultado de la puesta en movimiento de habilidades y capacidades subjetivas que la diferencian de otras empresas del mismo sector. Estas se corresponden con singularidades tales como la capacidad organizativa, habilidades comerciales para la compra de sus materias primas y venta de la producción, manejos diferenciales en los vínculos con proveedores y clientes y al interior de la propia fase de producción con trabajadores directos e indirectos, etc.

El subsistema frutícola ha constituido y constituye el eje de la organización socioproductiva del Alto Valle rionegrino y extiende hoy su alcance a los valles sobre el río Neuquén y Limay en la provincia de Neuquén. La producción en la trama frutícola ha estado orientada desde su origen, en las primeras décadas del siglo XX, al mercado de exportación. La actividad que el subsistema moviliza representa actualmente más de los dos tercios del producto sectorial primario en Río Negro, siendo los cultivos más importantes los de manzanas y peras que representan, en promedio, el 85% y 83% respectivamente, de la producción nacional en los últimos períodos.

Las distintas etapas y el modo de desarrollo de la fruticultura han sido consecuencia de acciones que han respondido, según las épocas, a políticas de seguridad territorial, a estrategias del capital extranjero, a la promoción económica impulsada desde el Estado en la etapa de sustitución de importaciones, a la construcción de infraestructura ligada a la expansión de la frontera agropecuaria y al aprovechamiento de los recursos energéticos por parte del Estado Nacional, a la evolución de las variables y las políticas macroeconómicas y financieras, con especial énfasis en la política cambiaria, crediticia y tributaria, y a los condicionamientos del mercado internacional y regional.

Como en todo proceso productivo o de inversión real, las fases del circuito productivo frutícola han involucrado a lo largo del tiempo la compra o contratación por parte del empresario de los elementos necesarios para llevar a cabo el acto de producción: la tierra, las plantas, el circulante, los insumos, los materiales y la fuerza de trabajo. Dichos elementos son los que pone en movimiento en la fase de producción propiamente dicha, lo que también involucra la naturaleza, el tiempo y la organización, siendo la información un recurso estratégico. Concluida la fase productiva, los vínculos en el mercado, y los mecanismos de competencia, dan cuenta de la forma y condiciones de la venta de la producción.

Estas fases sucesivas y articuladas son delimitadas y ordenadas en su contenido concreto por el producto o servicio producido; son continuas, con los límites que la naturaleza impone, y con frecuencia se presentan yuxtapuestas en tanto la empresa produce, acondiciona y vende a lo largo del año, según los destinos y la transformación introducida en el producto, así como en

función del grado de avance tecnológico logrado en los métodos de conservación de la producción en fresco. El desarrollo del proceso completo, “comprar, producir y vender”, da cuenta de la *circularidad* en el desenvolvimiento productivo, y su reproducción da lugar a una nueva articulación entre producción–distribución y consumo, la que se expresa a través de nuevos bienes y servicios y de las relaciones que se generan en su creación e intercambio.

La *fase de compra* es un momento clave en el que la toma de la decisión empresaria da cuenta, según los tiempos, de la trayectoria de la empresa y las capacidades de su titular, de su formación, de los recursos acumulados y disponibles, particularmente el capital líquido, los medios de producción, los conocimientos acerca de las aplicaciones tecnológicas y la información sobre el producto y el mercado. Es también el momento en el que el empresario debe tomar en cuenta para su propia decisión productiva, la organización del trabajo, los parámetros del medio ambiente jurídico, social e institucional, dado que a través de él aparecen definidos contratos, obligaciones jurídicas, promociones específicas para la producción y las regulaciones generales de la actividad. Todos estos condicionantes de la decisión de invertir incorporan el vínculo entre capital privado y capital público, medido a través del intervencionismo estatal, y dan cuenta de las limitaciones en materia de contratación del trabajo, y de las condiciones para el adelanto de capital, y para la compra y venta de insumos y productos, cuestiones que en la frecuente inestabilidad macroeconómica argentina han condicionado fuertemente el desenvolvimiento frutícola.

La *fase de producción* conjuga el saber productivo de cada uno de los hombres y mujeres involucrados en forma directa en ella, y pone en marcha procesos de aprendizaje interactivo, de transformación material y de diálogo en los que se expresan voluntades singulares y se tejen relaciones que procesan capacidades tangibles e intangibles en situaciones vitales distintas.

La *fase de venta*, por su parte, da cuenta de la convalidación social respecto a los bienes y servicios producidos en un marco de permanente inestabilidad de acuerdos, en un espacio caracterizado por equilibrios y desequilibrios, armonías y disputas, y en el que a lo largo del tiempo se hacen presentes nuevos agentes y vínculos que definen escenarios de creciente complejidad. De ello dan cuenta los cambios progresivos en las condiciones de operación en el mercado internacional, las barreras arancelarias y pararancelarias, los avances en la logística y en las redes y cadenas comerciales, así como en las políticas regionales y continentales, tanto para productos industrializados como para la venta de la producción en fresco.

En su conjunto, entonces, *producción y mercado* son las esferas específicas de la trama de relaciones sociales que el circuito productivo genera a lo largo de su ciclo de vigencia expresando voluntades fragmentadas y dispersas de los individuos en sus diversas funciones como compradores, vendedores, productores y trabajadores en su diversidad de puestos, de organización, operativos, etc., del espacio urbano y rural.

### A) Colonización y puesta en marcha del circuito productivo

A principios de siglo llega a la región un grupo de inmigrantes en su mayoría italianos, entre los que se encuentra el padre del fundador de la empresa en estudio. El proceso de ocupación de la tierra por los colonos en la zona se concreta y registra en forma individual, familiar o grupal, según los casos, dando inicio a un vínculo que se mantendrá a lo largo del tiempo potenciando relaciones de cooperación y competencia y un aprendizaje colectivo en el manejo de la naturaleza, y en la interacción con el mercado y la sociedad local emergente. Parece oportuno en esta instancia rescatar el aporte de Diego Armus (2000)<sup>13</sup>, cuando al referirse a los inmigrantes italianos en la Argentina, y con especial referencia a los radicados en el período de inmigración masiva de fines del siglo XIX y principios del XX, señala “*la riqueza del abanico de experiencias migratorias de esa colectividad*”, en el país, las que “*en su gran mayoría no fueron otra cosa que historias de trabajo*”. Referencias similares han sido aportadas por otros autores que en sus investigaciones y escritos han dejado constancia al referirse, por ejemplo, a los italianos del norte llegados en la gran inmigración, de que los mismos eran –entre otras cosas– “*gente sana, e inteligente, más aún, emprendedores, transformándose no pocos de ellos en colonos, en navegantes, en propietarios de fondas y de empresas de la construcción*”. (Francisco Stach, 1916, citado por Diego Armus, 2000)

El emprendedor inmigrante, origen de la empresa estudiada, se organiza junto a sus hermanos y a otros inmigrantes italianos en una **sociedad de arrendatarios**<sup>14</sup> que dura hasta la crisis del '30, momento en que la sociedad quiebra y debe entregar el campo y aún pagar durante años, con el producto de la vendimia, la deuda contraída. Durante este primer momento, las actividades económicas estaban dirigidas a un mercado limitado, por ejemplo, el de la alfalfa o el de las legumbres, que permitía a los núcleos familiares ingresos inmediatos con el objetivo de saldar las deudas. Sin embargo, y por el relato de los entrevistados, paralelamente se pone en marcha una estrategia de inserción en un mercado ampliado, cuyo

---

<sup>13</sup> Armus, D (2000). “Mirando a los italianos. Algunas imágenes esbozadas por la elite en tiempos de la inmigración masiva”, en *La inmigración italiana en la Argentina*. Editorial Biblos, Buenos Aires.

<sup>14</sup> En dicha sociedad, predomina la plantación de viñedos, alfalfa y árboles frutales

objetivo sería el de asegurar la estabilidad económica y la reproducción familiar, ampliar y diversificar la unidad productiva y otorgar el prestigio social que en esos momentos daba la tenencia de la tierra, objetivo más amplio que la consecución de una ganancia capitalista. Como socio arrendatario, este productor se constituirá en sujeto histórico, realmente determinado, conectado e interdependiente con los demás sujetos de la fruticultura, en un mapa amplio y heterogéneo de actores sociales del circuito productivo frutícola. Como tal, cumplirá un rol activo y creador, articulándose y confluyendo con múltiples voluntades para concretar sus fines privados en un marco institucional y organizativo cambiante y crecientemente complejo.

Resulta de interés señalar que en los inicios, fue el capital inglés el que, a partir de la propiedad del Ferrocarril Sud, controló con carácter monopólico el empaque, el transporte y la comercialización de la fruta, resortes estratégicos del desenvolvimiento regional a través del tiempo. La compañía inglesa Argentine Fruit Distributors se convirtió en la *empresa "coordinadora"* de la trama productiva en la fruticultura. Organizó la colonización de las distintas unidades productivas independientes, resultado del fraccionamiento del suelo, desarrolló procesos de experimentación para la adaptación de especies y el manejo del riego, y condujo las distintas fases de la producción, el empaque, el transporte y la exportación, garantizando a las pequeñas unidades apoyo técnico y financiero y la gestión de la comercialización. Si bien la Compañía no se dedicó directamente a la producción frutícola, imponía las condiciones de cultivo, el tratamiento y la entrega a los galpones de empaque<sup>15</sup>. De este modo, el capital británico se garantizaba el abastecimiento del producto exportable, y su estrategia permitió el desarrollo de un sector local en el modelo de agricultura familiar, lo que constituyó una clave en la organización social hacia el futuro de la economía y la sociedad del Alto Valle, signada por décadas por el desenvolvimiento de una economía con base en la pequeña empresa familiar en la producción y agentes de diversa dimensión en las distintas etapas y funciones en el empaque – frío, en el transporte, y la comercialización.

**La década del 30'** marcó el inicio de la especialización productiva en el Alto Valle con el cultivo intensivo de fruta bajo riego. A partir de la promoción de la fruticultura, la estructura agraria se caracterizó por la presencia de pequeños y medianos productores -chacareros- y por una organización social del trabajo que combinó el trabajo familiar con el empleo de mano de obra asalariada. El fraccionamiento fue necesario en función de las características técnicas de

---

<sup>15</sup> A partir de 1928 la AFD instaló en la zona cinco empacadoras: en Cipolletti, Allen, en el kilómetro 1158 (hoy J.J.Gómez), en Cinco Saltos y Villa Regina. Estas no poseían cámaras de frío ni secadoras, con lo cual la fruta se mandaba en embalajes estandarizados a Buenos Aires o Bahía Blanca en vagones de tren ventilados, pero no refrigerados.

la actividad frutícola: grandes inversiones para la implantación del monte frutal, un período de crecimiento previo al comienzo de la producción y mayores requerimientos cuantitativos y cualitativos de fuerza de trabajo, de lo que dan cuenta numerosas investigaciones realizadas sobre el tema. La chacra se consolida entonces, como núcleo de producción y como ámbito en el cual se establecen relaciones, no sólo productivas, sino también sociales que determinan una estructura basada en el trabajo de toda la “*familia chacarera*”. Esta economía en expansión dio lugar a un mercado de trabajo dinámico asociado a la sistematización de las tierras y a las distintas tareas culturales a lo largo del ciclo productivo, en particular a la recolección de peras y manzanas. La primera generación de inmigrantes, recurrió en los primeros tiempos al trabajo de toda la familia, ya que la diversificación de la unidad productiva dependía de la múltiple actividad del titular y su familia. (Bendini, Pescio y otros; 1996; De Jong, y otros, 1994).

## **B) La Sociedad Familiar en la etapa de la nacionalización del comercio exterior, los servicios y la expansión del capital nacional.**

Hacia **1948**, la firma inglesa se retiró del escenario local debido, entre otras cosas, a la nacionalización del ferrocarril. Desaparecida la Empresa Ferrocarriles del Sud, la comercialización de fruta quedó en manos de consignatarios que actuaban en el Mercado de Abasto de Buenos Aires y de inversores locales en las áreas de empaque y posteriormente de conservación frigorífica. Nacionalizado el comercio exterior, y en el marco de un Estado intervencionista, nuevos actores sociales –empacadores y comerciantes- provocaron el cambio en la composición del capital y la modificación de la estrategia productiva impuesta por los británicos desde los comienzos de la actividad, como una forma de garantizar sus ganancias. De esta manera, se fue consolidando una estructura empresarial regional y nacional asociada a un nuevo proceso de concentración de la tierra y a la integración vertical de la producción.

**Es en ese momento que se concreta el nacimiento de la empresa objeto de estudio: En 1948**, dos de los hijos del inmigrante italiano fundan la empresa de producción, procesamiento y comercialización de frutas. La misma nace como “enramada” en un predio en la chacra familiar, ocupando tres empleados y comercializando en la región y fuera de ella – Bahía Blanca, Azul, Tandil, Mar del Plata y Buenos Aires-, a través del FFCC. En una etapa siguiente, durante dos años, pasa a operar en una sociedad de producción y venta con otros pobladores de la localidad, consolidando su actividad y acumulando recursos de conocimiento, y materiales, que le permiten en años posteriores independizarse e instalar el galpón de empaque. La posterior asociación con otro hermano, resultante de los lazos de confianza y de proyectos comunes permitirá a la empresa definir

una estrategia de ampliación no sólo la en la producción de frutas sino también en el empaque y la comercialización, y posibilitará la instalación en el Mercado Central de Buenos Aires llegando a negociar fruta propia y de terceros.

A partir de la **década del 50'**, se registra un mayor flujo de maquinarias y equipos hacia el complejo frutícola, como respuesta a las políticas crediticias y a la expansión de los cultivos. Junto a ello, aparecen otros factores que marcan el principio de la declinación del uso del ferrocarril para el transporte de la fruta, sustituido por el transporte automotor –camión termo-. En esa etapa, la producción familiar resultante de la colonización va a enfrentar una transformación progresiva hacia la agroindustria frutícola producto de la subdivisión de parcelas por herencia y la inversión de nuevos capitales en la zona, en una tendencia que habrá de concretar la concentración y el control de la tierra. Es a partir de entonces que la firma en estudio pone en marcha el galpón de empaque a la vez que expande la producción primaria, diversifica las especies y variedades de fruta, e incrementa la compra de fruta a terceros. Dentro de esa estrategia buscará acceder a financiamiento para la compra de tierras y plantaciones, la adquisición de camiones, la construcción de instalaciones y la organización de la comercialización local y nacional.

Conjuntamente con las actividades asociadas a la expansión de la fruticultura, surgen en esta instancia nuevas tareas, roles y funciones producto de la creciente complejidad organizativa en chacras, empaques y frigoríficos. De este modo, se opera un incremento de la mano de obra regional en los niveles operativos y técnicos e importantes transformaciones en la dinámica laboral de la empresa en estudio, así como de las distintas unidades económicas del circuito frutícola. La organización social del trabajo en la zona combinó, entonces, la presencia de los trabajadores familiares con el empleo creciente de mano de obra asalariada, en labores agrícolas y agroindustriales, dando origen asimismo a la conformación de organizaciones representativas del sector y a sucesivas transformaciones en las asociaciones de empresas en función de la creciente diversidad de intereses y estrategias. En una fruticultura de creciente complejidad, no exenta de fallas de mercado en la “primera venta” en fresco y en el intercambio de insumos para la agricultura y el empaque, *producción y mercado* darán cuenta así de vínculos complejos y racionalidades diversas de proveedores y demandantes en el marco de asimetrías de información y de recursos materiales, expresadas en “*contratos*”, acuerdos y conflictos en la formación de precios -entendida como proceso de interdependencia social- y en un “ambiente” de frecuente inestabilidad e incertidumbre.

**C) Expansión de los negocios y complejidad de la organización: la transformación de la de Sociedad de Hecho en S. A. en 1969 y el avance a la integración vertical y la expansión comercial en los años 70**

Desplazado el ferrocarril por el transporte carretero, en una estrategia ofensiva la empresa encara la exportación a través de una firma propia y organiza el transporte –junto a un socio italiano- para atender los envíos a puerto, a mercado interno, y luego a Brasil. A posteriori, juntos comienzan a exportar por Bahía Blanca frutas y cebollas, llegando también a importar productos tropicales. Simultáneamente, instalan su puesto en el Abasto, y luego en el Mercado Central de Buenos Aires. En esta época la firma llegó a trabajar 8.000.000 de kilos de fruta, un 30% de producción propia y un 70% de terceros, instalando su marca en el mercado. Progresivamente, el crecimiento de la demanda de frutas en el mercado interno e internacional, y la competencia de empacadores y distribuidores mayoristas en la zona de producción, tornaron compleja la estrategia de compra de fruta de productores independientes. Tal situación impulsará al titular de la empresa a adquirir una gran explotación ubicada en la zona de influencia del galpón a fin de encarar la producción propia en gran escala. Dicho establecimiento de 150 ha, con predominio de peras y viña, y una bodega en funcionamiento, pudo ser pagado con la propia producción vitivinícola, y con crédito del Banco de la Nación Argentina.

En paralelo, el crecimiento del manejo de fruta y la necesidad de garantizar la conservación del producto frente al oligopsonio en la “primera venta” movilizará la estrategia empresaria de integrar el empaque al frío. A partir de ello, se intensifican las relaciones con el sistema bancario público, y privado regional, tal el caso del Banco Provincia de Río Negro, Banco de Río Negro y Neuquén, y el Banco de la Nación, los que acorde a las políticas desarrollistas de la época promovían créditos de apoyo al sector. En esa línea, la empresa cuenta en 1969, con un crédito subsidiado para la construcción de un frigorífico convencional con una capacidad de 180. 000 bultos. De esta manera, se completa la fase de integración vertical, desde la producción primaria al empaque, frío y comercialización interna y externa, consolidando la estrategia ofensiva, y con ello crece el volumen de personal ocupado y de los negocios, y la complejidad administrativa de la empresa. Ello moviliza la constitución de la nueva Sociedad Anónima, figura legal acorde a las regulaciones propias de un sistema económico en pleno crecimiento.

Dado su creciente desarrollo la empresa se convierte en un paradigma de la zona, por su trayectoria y los vínculos con productores, clientes, trabajadores rurales y del procesamiento de frutas. Según los testimonios de trabajadores y pobladores de la localidad, “ *en la empresa ha trabajado todo el pueblo.... Si vamos al caso, ella le dio vida (al pueblo) ... ( al hablar de esta empresa) es una cosa de palabras mayores*” (obrero del galpón de empaque: trabajadora del empaque, con más de 44 años de antigüedad en la

empresa).<sup>16</sup> A partir de su integración vertical y de la expansión productiva primaria, como de la compra de frutas, y la comercialización interna y externa, la empresa se consolida, llegando a reafirmar su identidad en la zona, y a ocupar un destacado lugar en la trama empresaria regional. La solidez económica, y la red de vinculaciones institucionales la transformó en una firma líder en su ramo.

Siguiendo a Chandler (1996), cabe afirmar que la empresa comienza a consolidar el éxito, debido a que apuesta a lo que él llama la “triple inversión”: tecnología –en este caso en la fase productiva y agroindustrial-, en las redes de comercialización –mercado interno, a Brasil y a ultramar- y en las capacidades gerenciales –desde el afianzamiento de una empresa familiar. Tales vínculos sociales formales e informales, hicieron que el empresario” se transformara en un referente de la sociedad local, por la historia de su familia, por su vocación emprendedora y por su red de relaciones, llegando a ocupar cargos de conducción en organizaciones sociales y políticas locales.

**Entre los años 60 a 70’** la empresa desarrolló una estrategia de expansión horizontal con especialización y de acumulación basada en la compra de fruta a productores independientes para lograr un horizonte de procesamiento y comercialización interna y externa de 320.000 bultos/ año, y llegados los años 70’ incursiona en el mercado brasilero, amplía las relaciones exógenas, y pasa a entregar el descarte comercial a plantas locales y regionales elaboradoras de jugos concentrados. La década del 70 llevará a consolidar la integración vertical y a reforzar la vinculación técnica de la unidad empaque - frío, modificando el proceso de trabajo en puestos, tiempos y coordinación de funciones. El cambio en la composición y organización de los mercados le impondrá, asimismo, una mayor exigencia con respecto a la calidad, presentación y variedad de la fruta, poniendo en marcha cambios en la gestión productiva y comercial .

Durante el período considerado, la intensidad del comercio con Brasil exigió del Gobierno Nacional una intervención permanente en las cuestiones cambiarias, aduaneras y tributarias, y la coordinación de políticas con relación al ingreso de la fruta en el mercado de destino. Es importante mencionar que entre los años 1970-1984, las exportaciones argentinas

---

<sup>16</sup> De ello da cuenta el hecho de que a fines de 1968, a pesar de que un incendio que destruyó las instalaciones del galpón de empaque, ellas fueron reconstruidas con el esfuerzo de todos quienes se vinculaban productiva y comercialmente, en particular con la solidaridad de productores y proveedores de insumos, de modo de poder operar en la siguiente temporada. Según testimonio de la propia clasificadora de fruta del galpón “*aquí trabajamos todos juntos, hasta con la pala las mujeres, para salir adelante después del incendio*” (trabajadora del empaque).

hacia el país vecino fueron relevantes, garantizándose el 90 % del consumo interno brasileño<sup>17</sup>. Por estos años, no resultaba fácil para las pequeñas y medianas empresas frutícolas gestionar la comercialización en el marco de políticas erráticas y de una constante incertidumbre macroeconómica e institucional. No obstante esta situación, la empresa en estudio durante este período no sólo aumentó la producción por la compra de tierras, sino que además incorporó el frigorífico como estrategia para defender el precio de la fruta en el mercado del producto en fresco y prolongar el período de comercialización.

Es sabido, asimismo, que la década de los '70 y principios de los '80 se caracterizó por nuevos sistemas de conducción de las plantas y la profundización de las innovaciones en la chacra, como por el uso de la atmósfera controlada<sup>18</sup> y los avances en el sistema de frío. No obstante, la empresa estudiada dejará para una etapa posterior la incorporación de estos avances técnicos, frente a su estrategia de crecimiento productivo a través de la compra de tierras para la ampliación de la producción propia, mientras consolida los lazos interempresarios surgidos en años anteriores, integrándose a las asociaciones gremiales de empaques de frutas.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> En 1977, Brasil importaba 202,6 mil toneladas y en 1985 apenas 90,8 mil. Dicha reducción obedeció a la expansión de la producción de manzanas en los comienzos de la década de los '80 a través de una política orientada a la sustitución de importaciones (Escobar et al, 1997)

<sup>18</sup> *“En la cosecha que se inicia, se tendrá en el Alto Valle una capacidad de almacenamiento de fruta de 500.000 cajones try pack. (...) en estos momentos se están construyendo quince nuevas cámaras por ese sistema en los establecimientos Tres Ases SA Fuva SA, Frigorífico Cipolletti SA, Moño Azul SA, Fudep SA y Garziulo SCA”* (D.R.N. 28/12/1976, Pg. 9)

<sup>19</sup> En los años 1955-1960 se habían creado distintas agrupaciones que nucleaban al sector empresarial de la zona. La Asociación Gremial de Empacadores de Fruta Argentina (AGEFA) surgió en 1947, con el objetivo de propender al mejor aprovechamiento de la producción frutícola, tendiendo a la mayor organización del trabajo. En 1953, los productores crean una entidad con asiento en Capital Federal y delegados en el interior: la Asociación de Productores de Frutas Argentinas que también representaba a los exportadores de frutas que poseían plantas de empaque. En los mismos años se crea en el Valle, en 1956, la Federación de Productores de Fruta de Río Negro y Neuquén, agrupando a las cámaras de productores independientes de las diferentes localidades valletanas. La AGEFA, continúa existiendo hasta fines de la década del 70', momento en el cual se constituye EFA -Empacadores, Fruticultores, Frigoríficos y Afines, cuyo propósito era abordar el estudio y la negociación en la búsqueda de mercados externos y en la gestión de políticas específicas para el sector. En la actualidad, y desde 1987, la Cámara Argentina de Fruticultores Integrados (CAFI) representa a aquellos productores /empacadores/ exportadores integrados de magnitud considerable.

La construcción de frigoríficos y la consecuente integración entre el empaque y la conservación de fruta, impuso cambios en las reglamentaciones sobre la conservación de la producción y en los tratamientos específicos, consistentes en la preclasificación de la fruta antes de su ingreso al frigorífico. A ello se agregó la intensificación de la mecanización en chacra y empaque, expresada por la incorporación del tractor -y los cambios en cuanto a su utilización en las tareas agrícolas-, y de los autoelevadores –indispensables para la estiba de los cajones *bins*. La introducción de innovaciones tecnológicas, traducidas en nuevos equipos y formas de organización en las diferentes etapas del proceso productivo, fue transformando los procesos de trabajo, promoviendo la creación de nuevas competencias productivas y gerenciales, impactando, de este modo, en la demanda cualitativa de trabajadores y en las formas de articulación entre empresarios y pequeños productores. Consecuentemente, el desarrollo de la rama provocaría una demanda creciente de mano de obra que intensifica los procesos migratorios de tipo estacional y de alcance nacional e internacional.

A partir de estos cambios, el sector empresarial se consolida al controlar la oferta de fruta a la espera de mejores precios, manteniendo la calidad de la misma en momentos de conflictos laborales, y solucionando problemas de sobreproducción o falta de insumos para los galpones de empaque. Esta situación permite afirmar que entre los años 60 y 70, a pesar de ciertas coyunturas desfavorables, la economía registra notables progresos: se incrementa la tasa de inversión y se incorporan nuevos procesos productivos.

No obstante, la complejidad de colocación de la fruta en un mercado como el de exportación marcó desde su origen el modo de organización de las fases producción-circulación-distribución: una oferta atomizada de fruta fresca de productores familiares independientes, y una demanda crecientemente concentrada para exportación y mercado interno, con origen en empaques- exportadores, distribuidores e importadores. Complementariamente, el avance de la implantación de frutales resultante de las inversiones de empresas frutícolas a partir de los **años 60 y 70**, con creciente especialización en especies de pepita de nuevas variedades demandadas por el mercado, generará una oferta creciente de fruta fresca, que induce a la instalación de plantas concentradoras de jugos para el procesamiento del descarte, las que operan, asimismo, como reguladoras de la oferta y del precio de la fruta. Junto a ello, la expansión de los mercados continuada hasta **fin de la década del 70**, consolida una franja media de productores y pequeños empresarios que, operando como parte de la trama agroindustrial, diversifican sus operaciones, extendiéndose a los servicios a la producción y a la población, amplían su base productiva, y encaran procesos de integración horizontales y verticales con el fin de consolidar su desarrollo en el sector y acceder a nuevos mercados.

Al mismo tiempo, se imponen progresivamente en la trama de empresas los patrones de una organización científica del trabajo, en la relación producción – acondicionamiento – comercialización. Junto a ello, se desarrollan importantes experiencias de asociación en cooperativas, particularmente en el empaque, el frío y la industria para el mercado interno. Esta estrategia, de la que participará la empresa en estudio, dará como resultado formas de organización que permiten a los productores una mejor defensa de sus intereses, y la racionalización de los métodos de trabajo, comercialización y transporte.<sup>20</sup> No obstante, la inflación introduce a lo largo del período fuertes asimetrías en el desenvolvimiento del intercambio, predominantemente a *consignación*, en los precios relativos y en la rentabilidad de los productores, lo que hace visible el poder diferencial del sector empacador – exportador en la formación del precio y en el control del ingreso total generado en la actividad, y su distribución.

**Hacia los años 80'**, se profundiza el crecimiento vertical de la empresa en una etapa signada por la inestabilidad de los precios relativos en el país, por un mercado mundial estancado con incremento de la oferta de los países del hemisferio sur, y la creciente necesidad de mejorar la calidad de los productos. La instrumentación de esta estrategia contempló inversiones para producir una mayor cantidad de fruta propia, sustituyendo la compra a terceros, e importantes inversiones en instalaciones frigoríficas, tendientes a la incorporación de valor agregado a la producción, y la prestación de servicios de frío. Esta política implicó un cambio en la organización del procesamiento de bultos en la planta de empaque, y a la vez, una ampliación del volumen comercializado con tendencia a la diversificación de los mercados: interno, Brasil, y de ultramar en el hemisferio norte. A partir de ello, se adoptaron comportamientos asociativos en materia de negociación de fletes y bodegas, y de envíos de frutas al exterior.

#### **D) La expansión agroindustrial y el fermento de la crisis. Cambios en la estructura familiar de la empresa: 1976-1990.**

---

<sup>20</sup> De este etapa data la conformación de la Corporación de Productores Frutícolas, el Movimiento Regional de Productores, y la Asociación de Productores de Frutas Argentinas, de las cuales la primera conformó un importante recurso de poder para los productores en la articulación de intereses en el sector, ligada al intercambio, la construcción de información de mercado, el seguimiento de precios según destino, costos, asistencia en comercialización y capacidad de frío, y en la gestión institucional. La desregulación posterior a los años 90 fue creando las condiciones para su desaparición como entidad público privada, terminando por desaparecer en el último año del siglo.

Como fuera señalado, durante la década del setenta, las grandes empresas de capital nacional volcadas a la fruticultura inician la *etapa* conocida como “*agroindustrial*”, profundizando la integración hacia atrás. Esto significó un fuerte cambio en las reglas de juego del sector, en las relaciones de compra-venta entre fruta propia y de terceros por parte de las empresas integradas, y en el ritmo y tendencias de la innovación tecnológica. Como resultado de ello, los grupos empresarios más concentrados fortalecieron el proceso de expansión de la producción primaria de variedades de alto valor comercial, con tecnología biológica, agronómica y química, a través de la compra y el arrendamiento de explotaciones distribuidas a lo largo de los ríos Negro y Neuquén. Dicha estrategia buscó centralmente controlar la producción, implantar las nuevas variedades de alto valor comercial, y complementariamente, reducir riesgos climáticos; aprovechar áreas menos subdivididas y de menor costo de la tierra, e incorporar mano de obra de menor nivel de organización. A partir de entonces, se completa el proceso de asalarización en las etapas primaria y agroindustrial. Junto a ello se genera una competencia con la oferta atomizada de los productores al demandar fruta de mayor calidad, a la vez que incide en la fijación de menores precios. De este modo, se acentúa la diferenciación del producto, modificando pautas de selección según los destinos a exportación, mercado interno e industria.

En paralelo, se concretan las inversiones en el Puerto de San Antonio Este, que pasa a ser el nuevo puerto regional de embarque de frutas, suplantando a Bahía Blanca y Madryn. La nueva etapa significó la articulación y asociación de exportadores en consorcios y agrupaciones para gestionar fletes y embarques, de los que participó la empresa estudiada, como así también modificó el mercado de trabajo regional con las nuevas tareas de estiba de fruta en puerto. La incorporación de tecnologías modernas de carga implicó nuevas modalidades de trabajo integrando la cadena frutícola y fortaleciendo a las más grandes empresas exportadoras. A la vez, la inflación significó crecientes conflictos con los trabajadores del empaque y frío por la actualización salarial, y el debate de la productividad en la clasificación y embalaje de frutas.

Fue hacia 1976 que los hermanos socios de la empresa deciden separarse como propietarios de la firma justamente en el momento de su mayor solidez, motivada la decisión en el crecimiento familiar y la aparición de la nueva generación. Ello significó la fragmentación del capital de la empresa, la reorganización de su conducción y su gestión, y desprenderse de partes, como algunas explotaciones primarias y el transporte, centrando el negocio en la conjunción de producción propia, empaque, frío y comercialización interna y externa. La compra de las partes a los hermanos por parte de uno de ellos debilitó financieramente a la empresa. La inflación y la inestabilidad de precios relativos dificultaron

en esta etapa las operaciones de la firma, e instalaron disputas en la negociación de los convenios colectivos de trabajo en el empaque-frío, y con proveedores de fruta por los precios en la primera venta, dando lugar a la participación de entidades gremiales como EFFA y CAFI a las que acudió la empresa para la resolución de los conflictos. Al mismo tiempo, se sucedieron diversas modalidades de provisión de servicios, de personal transitorio, permanente y temporario - permanente, y formas de integración horizontal para la comercialización interna y externa. Del mismo modo, creció la comercialización con Brasil, lo que fundamentó la estrategia de la firma de instalación de una empresa en destino junto a socios de esa nacionalidad con el objeto de facilitar la importación y distribución. Junto a ello se pasó a operar desde el Mercado Central de Buenos Aires para el aprovisionamiento del Gran Buenos Aires. Es en este período que el dueño de la empresa proyectó la instalación de atmósfera controlada en el frigorífico para garantizar una adecuada calidad de fruta para el comercio a Brasil, lo que se concretaría después de 1994, junto a la estrategia de intensificar la producción de nuevas variedades de alto valor comercial.

Pero corrían tiempos de inestabilidad institucional, de inflación creciente, precios relativos poco favorables, altas tasas de interés e incertidumbre en el mercado internacional. La situación marcó el inicio de las primeras quiebras de empresas de la zona como consecuencia de la depresión por la que atraviesan las exportaciones del sector, la inflación y la crisis financiera nacional, que dificultaba el crédito y elevó las tasas de interés produciendo el estancamiento de las empresas endeudadas. A ello se sumó la pérdida de mercados, la reducción de cupos exportables, los ajustes de reembolsos, y cambios impositivos, en un marco de "incertidumbre ambiental". Hacia fines de los años 80, se agravarán los determinantes micro y macroeconómicos que conducen a la interrupción de la etapa anterior de consolidación del modelo agroindustrial, y se produce el agotamiento del modo de regulación precedente de las relaciones económicas, preanunciándose cambios macro en un contexto internacional de apertura de mercados, desregulación, liberalización, e internacionalización de la producción, que anticipan la globalización de la economía.

#### **E) Globalización e incertidumbre estratégica: cambios en la gestión empresarial, diferenciación en la producción y opacidad en el mercado.**

**Desde los 90'** la empresa estudiada puso en marcha procesos de reingeniería de su gestión, expresados en ajustes y reactivación, que, con marchas y contramarchas, resultantes de la adaptación al contexto de los profundos cambios en el régimen de acumulación y en el modo de regulación, se mantienen hasta la actualidad. Dichos procesos incluyeron inversiones

de ampliación y consolidación tendientes a encuadrar a la empresa en la nueva dinámica comercial internacional y en las prácticas y normas de calidad de la gestión y la producción.

En un marco de relativa estabilidad de los precios en la primera fase de la Convertibilidad, la economía regional absorbió un incremento relativo de los costos del proceso productivo derivados de la paridad cambiaria. Simultáneamente, se vieron incrementados los precios finales tanto en el mercado local como en la Comunidad Económica Europea y Brasil, en este último mercado como consecuencia de la aplicación de un nuevo programa económico (Plan Real) y su activa participación en el MERCOSUR. En este marco, la empresa adoptó la estrategia de re-ingeniería de la gestión, procurando poner en marcha la planificación y control de gestión de las actividades, destacándose los programas de control de calidad y productividad en los montes frutales, en galpón de empaque y en conservación frigorífica, tendientes al mejoramiento de la producción. Ello supuso la incorporación de tecnología adecuada a las condiciones de competencia de los distintos mercados, del tipo nuevas técnicas de producción y manejo de plantaciones, y nuevos métodos de procesamiento y conservación en frío, orientados al mantenimiento de la calidad del producto y al alargamiento del período de comercialización. Al mismo tiempo, se puso en marcha la estrategia de asociación comercial para exportación a través de la conformación de una *trading* y el desarrollo de inversiones conjuntas de conservación en el puerto de embarque regional con el resto de los socios.

Dicho proceso de calificación productiva y empresaria entró en crisis por las dificultades financieras graves que afectaron la liquidez del sector frutícola y de las que no escapó la empresa en la segunda mitad de la década y comienzos del nuevo siglo. Tales condiciones pusieron en cuestión los contratos y las modalidades tradicionales de funcionamiento en la actividad, como resultado del creciente atraso del tipo de cambio, del agravamiento de las condiciones de comercialización y negociación de operaciones con Brasil y la caída del mercado interno, de los altos costos del crédito para activo de trabajo, de la dificultosa gestión financiera y del endeudamiento producto de las inversiones realizadas, y de la “incertidumbre ambiental”, resultante de la inestabilidad en las políticas y las instituciones.

En ese contexto, el sector frutícola entró casi íntegramente en convocatoria, y aunque la empresa no se concursó, su gestión derivó en un fuerte ajuste, la venta de activos productivos e inmobiliarios, la suspensión de inversiones, y la acumulación de pasivos corrientes y no corrientes. En la subsistencia y reactivación de la empresa sus mayores activos fueron: la convicción y obstinación de sus dueños por no rendirse, ni optar por comportamientos oscuros o de dudosa legalidad para la salida de la actividad, un emblema a través de los años; el aprendizaje y la capacidad productiva acumulada, los vínculos de confianza construidos con proveedores y clientes a través de los años, en un marco de cooperación y competencia en

contextos de frecuente inestabilidad; y el esforzado aporte de los trabajadores de la empresa, que, aunque reducidos en número y con nuevos modelos contractuales más flexibles, siguen aportando sus saberes y compromiso como lo hicieron a lo largo de la vida de la empresa. En el proceso decisorio del ajuste, y en la opción definida de “*no concursar la empresa*” se hicieron visibles comportamientos de los titulares y directivos- miembros de la familia fundadora- que dan cuenta de una multiplicidad de factores en los que resaltan valores y creencias más allá de la pura racionalidad económica.

En la nueva etapa de inserción internacional, la empresa en estudio -dando cuenta del comportamiento “*schumpeteriano*” de su titular- había encarado una nueva estrategia ofensiva: la integración a una *trading*, asociada con otras tres empresas regionales para la comercialización externa, particularmente a ultramar. Esta alianza fue una respuesta a la dinámica concentradora de los mercados externos, particularmente europeos y EEUU, con lo que la asociación en primera instancia como UTE, y luego como SA, marcó una estrategia de control de “volumen” para la exportación. La nueva organización del trabajo producto de los nuevos modelos empresarios modificó la distribución entre trabajo familiar y asalariado y consecuentemente ha alterado los vínculos internos, las aspiraciones y situaciones vitales, los acuerdos y conflictos al interior de la firma, y su interacción hacia fuera.

En su entorno, la evolución diferencial, según estratos, de pequeñas empresas de producción familiar, y grandes empresas integradas, ha profundizado la heterogeneidad y asimetría en la trama frutícola, en la que el sector productor independiente ha pasado a estar fuertemente acoplado a las empresas concentradas. En tal sentido, mientras los productores empresariales han avanzado en la incorporación de moderna tecnología de producción, y de trabajo asalariado, en algunos casos especializado, obteniendo rendimientos superiores a las 50 toneladas por ha, los fruticultores pequeños, carentes de recursos propios y de financiamiento accesible, han recurrido, en muchos períodos, al abandono de las tareas culturales, resultando de ello una disminución en la calidad de la fruta obtenida y la caída en los rendimientos medios, hoy estimados en las 30 toneladas por ha. En otros casos, el productor a través de contratos aparece totalmente “regulado” por el empacador, quien fija su precio, entrega insumos, hace control técnico y recibe la producción. De esta manera, se hace visible una subsunción del productor, quien vende su fuerza de trabajo como capataz de su propia chacra al empacador, en un modelo de “*cuasi integración*” *vertical*, el que le ofrece al empacador las ventajas de control sobre el proceso productivo sin que para ello deba incurrir en costos y riesgos inherentes a dicha integración. En el proceso de diferenciación del producto, la producción de inferior calidad, categorizada como descarte, ha pasado a constituirse en materia prima para la industria de jugos, con menor cotización en el mercado, empeorando la ecuación económica del pequeño productor y agravando su descapitalización y atraso tecnológico.

La diferenciación se ha impuesto, asimismo, en el sector del empaque. Avanzados los años setenta y en los comienzos de los ochenta, se concretaron importantes inversiones en empaque y frío. La inestabilidad cambiaria y en las políticas de comercio exterior, y los desajustes en los precios relativos y en las tasas de interés, provocaron un proceso de concentración en el sector a favor de las empresas integradas, desplazando a las empresas tecnológicamente menos eficientes y de menor escala. En el marco de esa configuración estructural, la tendencia decreciente de los precios internacionales, y la puja distributiva interna en el sistema, han deteriorado progresivamente los ingresos de los productores más pequeños, afectando la marcha del sistema, el mantenimiento de la infraestructura de riego, drenaje y producción, las plantaciones, los rendimientos, y la calidad de importantes superficies cultivadas, frenando la reconversión de montes a nuevas variedades y sistemas de conducción más modernos. En este contexto, la descapitalización de crecientes estratos de productores se traduce en una crisis del sistema en su conjunto. En función de ello, la tradicional asimetría de relaciones en la trama, las modalidades poco transparentes de fijación de los precios, y de toma de producción a “*consignación*”, y el modo concentrado de desenvolvimiento actual, condicionan las alternativas de desarrollo de las PyMEs regionales, el cambio tecnológico, y la distribución del ingreso regional, afectando la competitividad del conjunto del sector y la sustentabilidad del modelo que puso en marcha.

En este marco, se produce una nueva vuelta del proceso de reestructuración del complejo frutícola- estimulado por una creciente concentración del capital, incorporación de avances científicos y técnicos en el sistema productivo, de circulación y consumo de bienes y servicios. En esta nueva dinámica mundial, las empresas con mayor capacidad de adaptación para insertarse competitivamente en el mercado desarrollan estrategias de acumulación a través de la diversificación horizontal –sectorial y espacial- y de distintas formas de integración vertical. En tal sentido, el comportamiento empresarial se expresa “tanto en sus dimensiones técnicas y organizativas, como en sus redes de relaciones externas o en sus pautas de localización, produciendo, a su vez, importantes alteraciones en el comportamiento del sistema productivo, en la sociedad y el territorio (Caravaca Barroso, 1998). Frente a este panorama, algunas empresas mantuvieron un desarrollo sostenido de su economía y continuaron colocando sus productos en los mercados internacionales. Ellas buscaron nuevas estrategias diferenciadas de los mecanismos que en el pasado posibilitaron la entrada y posterior salida de los mercados. En esa lógica, las transformaciones productivas y organizativas de la actividad frutícola, convocaron a empresas como la estudiada a poner en marcha cambios en la gestión productiva apostando a reforzar la integración hacia delante, a través de inversiones y acuerdos comerciales.

En dicho contexto de transformación del sistema productivo local, se hace visible una creciente intensificación de los flujos de mercancías, información, y personas entre distintas localidades y espacios rurales y urbanos, lo que se da en paralelo al creciente control de los recursos financieros y de investigación y desarrollo por parte de un reducido grupo de empresas, que condicionan el conjunto de decisiones públicas y privadas. De este modo, la acción productiva, organizativa y relacional local pasa a estar altamente condicionada por lo que acontece en el escenario global, lo que hace decrecer la autonomía de los actores locales para decidir, para conservar o desarrollar en su territorio una cultura netamente local, y generadora de sentido e identidad, acorde con la forma de vida que venía transcurriendo. Emergen, por tanto, nuevas estrategias de acción colectiva en los espacios rurales y urbanos, las que dependen cada vez más de factores exógenos al territorio. En esta lógica, se afianzan en el espacio local nuevos grupos de intereses, y redes de relaciones económicas y sociales de alcance transnacional, lo que reduce la capacidad del propio Estado provincial y municipal, y de las entidades regionales y locales, para establecer las directrices que determinan su organización. Estas tendencias comportan un rumbo, una nueva dialéctica de lo local frente a lo global, y generan nuevas expectativas y preferencias, más segmentadas y diversas, que dificultan el accionar estatal y su capacidad de respuesta.

Es en este contexto, que las inversiones realizadas por la empresa estudiada a comienzos de la década del noventa, en nuevas plantaciones y tecnología de conservación financiadas con cédulas hipotecarias y créditos a mediano plazo en dólares, con garantías reales, provocaron particularmente después de 1998, de la crisis del mercado brasileño de 1999 y de la caída del mercado interno, un endeudamiento creciente no calzado con los ingresos, producto de una estructura de precios relativos crecientemente negativa para la actividad en el último tramo de la década del noventa.

Es el momento en que la nueva generación comienza a tallar e impulsa cambios en la gestión empresaria. La conducción centralizada del empresario entra en una nueva fase con sus yernos y su hijo, en la disputa de visiones y percepciones acerca de las conductas a adoptar frente a las nuevas tendencias del negocio y a la resolución de los conflictos financieros y económicos. Ajuste, venta de inmuebles, endeudamiento creciente por las inversiones realizadas, déficit de capital de trabajo para la actividad por los altos costos financieros, y cambios en los vínculos fueron la resultante del nuevo escenario. Así, el adelanto de fondos por parte de clientes extranjeros de años de relación, los créditos de proveedores, el alquiler parcial de las instalaciones, la prestación de servicios a terceros, y la incorporación de formas flexibles de contratación de servicios de clasificación y empaque con cooperativas de trabajo para el procesamiento de frutas en temporada, han sido la expresión de una transformación profunda de la gestión y la vida empresaria.

Como fuera señalado, en los últimos años de la década del 90, y en riesgo de desaparición de la empresa, la conducción decidió no presentarla a concurso, y de este modo no imitar a gran parte de las empresas de la actividad en la zona. Fue una decisión que tuvo que ver con su historia. Los bienes de la empresa y la familia quedaron totalmente embargados, los créditos en gestión judicial, y las instalaciones industriales parcialmente alquiladas. La década dejó pendientes inversiones en riego por aspersión en las chacras para la protección contra heladas, y demoró la incorporación de mejoras de gestión en el empaque-frío, provocado ello por la crisis de la empresa, y la muerte de su titular. Se acumuló un relativo atraso técnico y se vieron afectados los procesos productivos en las chacras, tradicionalmente un objetivo en sí mismo para la empresa.

Es entonces que en enero de 2002, en un escenario en que la familia, a partir de la muerte de su titular, y coincidente ello con la mayor crisis de la empresa, decidía como únicas alternativas vender, rematar, o liquidar, en momentos en que todo el “*distrito frutícola*” estaba quebrado o concursado, la devaluación y pesificación resucitaron la empresa. Ella pudo recuperarse parcialmente, luchando contra la adversidad de las deudas bancarias, pudo resolver parcialmente el endeudamiento, y está viva, pero no saneada, la azotan problemas financieros, pero tiene un capital aún fuerte: el productivo, tangible e intangible. Por un lado sus instalaciones en la producción primaria, unas 300 has. en producción, la planta de empaque con frigorífico y atmósfera controlada; por otro, su participación en la *trading*, y una red de vínculos que no sólo le significan acceder a proveedores de frutas a quienes nunca abandonó, sino también a proveedores de insumos, y de saber productivo y energía de trabajo, y a clientes que le adelantan circulante dada su tradición de cumplimiento y calidad de producción.

En esa situación, encara hoy decididamente la mejora de la gestión en el empaque-frío, a fin de certificar las EUROGAP y garantizar su comercialización externa. Y asume la necesidad de eficientizar la gestión integral, y consolidar su presencia en la *trading*. La nueva generación se ha profesionalizado en gerenciamiento, y apuesta a renacer en una estrategia que apunta a fortalecer sus vínculos externos, asociada con empresas referentes en calidad de plantas y frutas en la región, y seguir en su larga historia de empresa confiable para sus productores, trabajadores y clientes.

En la crisis y el renacer de la empresa pesa como a lo largo de toda su historia el **componente familiar** y los vínculos con sus pares, como rasgo idiosincrático. Si afirmamos que la empresa no es definida solamente por su relación con el mercado, sino que también entran en juego las relaciones gerenciales o directivas, de vínculos –entre el personal, los productores, las organizaciones intermedias, los sindicatos, la sociedad en general-, la creatividad tecnológica y las definiciones subjetivas y objetivas del mercado y

de la empresa, uno de los ejes centrales a lo largo de la trayectoria ha sido considerarla como una construcción social (Sapelli, G., 1996), agregando a ello el componente familiar.

La familia en su localidad, en su entorno, ha realizado así la fusión entre lo social y lo empresarial, básicamente en dos dominios particulares. Uno, es aquel en el que ha ejercido los derechos de propiedad y control de la empresa, y el otro, sobre cómo la empresa se ha desarrollado e insertado en el devenir de la actividad frutícola en los distintos momentos históricos, cómo ha tejido su red, cómo ha acumulado capital social, conocimiento y “capacidades”. Propiedad y gestión han estado y están en manos del mismo grupo familiar a lo largo de muchas décadas. Los principales roles y funciones en la empresa han sido y son ejercidos por miembros de la familia; ello ha marcado el desenvolvimiento de la firma; su estilo de gestión: la conducción centralizada y el ejercicio de multiplicidad de funciones; la definición del horizonte temporal, los objetivos y los valores; la “marca” empresaria y su aporte al tejido social e institucional local.

### **Reflexiones Finales**

El presente trabajo constituye una síntesis de una investigación exploratoria sobre la historia de una empresa regional, localizada en el corazón del Alto Valle de Río Negro. La firma, de más de 50 años de trayectoria, constituye una referencia obligada de la dinámica del territorio desde sus orígenes, su crecimiento y posterior desarrollo y consolidación, hasta los tiempos recientes, plagados de incertidumbre, y signados por cambios profundos en lo tecnológico, en las relaciones socioproductivas formales e informales, y en la percepción de los actores ligados directa o indirectamente a la actividad.

No escapa a esta historia el desenvolvimiento de “lo público” en el que ha estado inmersa, desde la etapa de los Territorios Nacionales a la provincialización y el “desarrollo nacional” y regional -a partir de las grandes inversiones en infraestructura, de puertos, caminos e hidroelectricidad en la NorPatagonia-, hasta enfrentar la inflación y posterior reestructuración en “los noventa”, signada por la “reforma del Estado”, la apertura y desregulación, las privatizaciones y el ajuste fiscal.

La historia de esta PyME regional, es en realidad la historia de una densa y extendida familia de inmigrantes italianos, de agricultores pioneros, que creó mucho más que su empresa; que aportó a crear y recrear un “*paese*”; que forjó un territorio con pasión productiva; que soñó e hizo realidad varias empresas a lo largo del tiempo; que trabajó la tierra, que enfrentó la naturaleza; que la transformó, valiéndose del riego, el sol y sus saberes, para luego asociarse con otros capitales pequeños y medianos, y con el trabajo, en iniciativas

más complejas, que significaron el procesamiento, el transporte y la comercialización interna y externa de la producción obtenida.

Es la historia entremezclada de empresa y familia, de la imagen de su esfuerzo en lo privado y lo público a la vez; de su aporte a la economía y a la conformación de una sociedad local; de su simbiosis con otros inmigrantes, de otras razas, etnias y credos, y de su capacidad y trayectoria puesta al servicio de la comunidad en la conducción de organizaciones de su actividad, en el deporte y en el gobierno local, a lo largo del tiempo. Es la historia de más de dos generaciones, es un ejemplo de perseverancia, de fe, de obstinación en la adversidad y la incertidumbre; del cruce de la expectativa y el horizonte del futuro como familia, con los tiempos de la microeconomía empresaria, con los ciclos de las plantas, del sol y la cosecha, con los tiempos del embalador, y del olor de la fruta en el galpón y el frío. Es también la historia de las tensiones intersubjetivas e intergeneracionales en la empresa, entre la lógica de la competencia en el mercado y la de la cooperación empresaria y entre vecinos; es a la vez la historia de la innovación vs. la inercia; del riesgo y la racionalidad limitada, producto del posicionamiento de la empresa y sus titulares. Y es, al mismo tiempo, una historia que se escribió, como tantas, conviviendo y enfrentando la macroeconomía del crecimiento, la inestabilidad, el desarrollo, el ajuste y la globalización.

Con vistas a la construcción de nuevo conocimiento, el análisis de las relaciones interpersonales, de las conductas tecnológicas, y de los modos de gestión y estrategias de mediano y largo plazo de la empresa, permiten reflexionar con mayor profundidad acerca del devenir y las características de la economía local. Retomar elementos de su articulación en los distintos contextos macroeconómicos a lo largo de la vida de la empresa, aporta a reconocer que sus *respuestas adaptativas, ofensivas y defensivas*, según las circunstancias, no han estado preestablecidas, ni mecánicas, y mucho menos homogéneas a las de otras firmas de la rama y/o la zona. Ellas se explican en su singularidad por su trayectoria y son resultado de estrategias anteriores, producto de decisiones adoptadas, por lo general, en un ambiente de incertidumbre, disponiendo de información incompleta e imperfecta, y dan cuenta, además, de sus relaciones con otras empresas, el Estado, familiares y vecinos. Su sendero innovativo, ha sido y es el resultado del aprendizaje en materia de organización, de los acuerdos y tensiones como institución, como también del aporte combinado de otras empresas regionales, nacionales e internacionales, que han provisto máquinas, y conocimiento codificado en la resolución de adaptaciones en un típico proceso de *learning by doing*. En dicha trayectoria, destaca, asimismo, el espíritu "*schumpeteriano*" del fundador, y el aprendizaje en convivencia en el hacer e interactuar de todos quienes han sido o son parte del plantel directivo y operativo de la firma.

## Bibliografía

- Barbero, M. I (Comp.) **Historia de empresas. Aproximaciones historiográficas y problemas en debate.** Los fundamentos de las Ciencias del Hombre. CEAL, Buenos Aires, 1993.
- Barbero, M. I. “**Treinta años de estudios sobre la historia de empresas en la Argentina**” en *Revista Ciclos* Vol. 5 N° 6. Buenos Aires, 1995.
- Barbero, M. I. “**Historia y Teoría**” UBA-UNGS (mimeo), Buenos Aires, 1999.
- Boscherini, F. y Poma, L.; (Comp.); **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.
- Burkun, M. Y Spagnolo, A; **Nociones de Economía Política.** Ed. Zavalía, Buenos Aires, 1985.
- Coase, R.H. “**La naturaleza de la empresa**” en Williamson, O. Y Winter, S. (Comps.) *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo.* FCE, México, 1996.
- Chandler, A. **Scale and Scope.** Cambridge, 1990.
- Chandler, A. “**Comparative Business History**” en Coleman, D. y Mathias, P. *Enterprise and history.* Cambridge University Press, Cambridge, 1984.
- Chandler, A. **La mano visible.** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987.
- 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.
- Donato, V.; “**Incertidumbre ambiental y procesos productivos** “ de alta densidad contractual”. La dinámica estructural de la industria argentina durante el período de la

megainflación (1975-1990)". *Desarrollo Económico* Vol. 35 N ° 140, IDES. Buenos Aires, 1996.

- Esser, Hillebrand, Messner, y Meyer Stamer ;“**Competitividad sistémica, nuevo desafío para las empresas y la política**”. En *Revista CEPAL* N ° 59. Santiago de Chile, agosto, 1996.
- Green, R. y Rocha dos Santos, R. “**Economía de red y reestructuración del sector alimentario**” en *Rev. Desarrollo Económico*. Vol. 32, N ° 126, Buenos Aires, 1992..
- Gutman, G. y Gatto, F.; **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.
- Kosacoff, B., Forteza, J., Barbero, M.I. y Stengel, E. **Globalizar desde Latinoamérica. El caso ARCOR**. Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 2001..
- Landriscini, G. **Políticas públicas hacia el desarrollo local. Posibilidades y restricciones de redes microempresarias en el complejo agroindustrial del Alto Valle**. UNC- FONCAP, Neuquén, abril, 1999.
- Landriscini, G. “**Aprendizaje tecnológico y desarrollo institucional. Bases de la competitividad sistémica**” En *Revista Pilquén*, N ° 3. UNC, Viedma, diciembre, 2000.
- Landriscini, G. **El caso de la fruticultura: Metamorfosis en la división y organización del trabajo. Del “distrito” al “sistema de empresas” y al “sistema institucional territorial”**. Jornadas de la Red PyMEs del MERCOSUR. Rafaela, 26 al 28 de septiembre 2001.
- Landriscini, G. **Formas asociativas y nueva gestión de empresas: aportes para una política integral en el territorio**. UNC, Neuquén, marzo 2001.
- Landriscini, G. y Ozino Caligaris, M. S.; “**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, Córdoba, noviembre, 2000.

- López, A. y Lugones, G.; **“Los tejidos locales ante la globalización del cambio tecnológico”**. En *Revista REDES* N° 12. Instituto de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, diciembre, 1998.
- Martínez Nogueira, R. **Empresas familiares. Análisis organizacional y social** Ed. Macchi, Buenos Aires, 1995
- Mateu, A. **“Aproximación a la empresa Arizu: algunas estrategias de la conformación e incremento del patrimonio societario y familiar. 1884.1920”** trabajo presentado en el *Taller de Historia Empresarial*. Universidad Nacional de La Plata, La Plata, 1999.
- Miralles, G. “Pasado y Presente de una empresa frutícola valletana” *Informe Final* Beca de Investigación – Perfeccionamiento – GESA – FDyCS, UNC, Neuquén, 2002.
- Neffa, J.C. **Qué hacer para mejorar la competitividad de las PyMEs argentinas?** ASET.CEIL-PIETTE-CONICET. Buenos Aires, 2002.
- North, D. C.; **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. FCE. México, 2001.
- Pastore, R.; **“Subcontratación e integración productiva. Breves referencias a las actividades agroalimentarias”**. En *Revista. Realidad Económica* N° 138. Buenos Aires, 1996.
- Pérez, E.; **“Hacia una nueva visión de lo rural”**, En Giarraca, N. (comp.); *¿Una nueva ruralidad en América Latina?*; CLACSO. Buenos Aires, 2001.
- Pérez Adán, J.; **Socioeconomía**; Ed. Trotta. Madrid, 1997.
- Reina, R. y Cochram, T. ; **Espíritu de empresa en Argentina**. Emecé, Buenos Aires, 1965..
- *Revista ANTROPHOS* Huellas del conocimiento . N° 182. **Economía y Evolución. Un nuevo enfoque de la teoría e historia empresarial**. Proyecto Ediciones. Barcelona. ene-feb, 1999.
- Sapelli, J.; **“La construcción social e histórica de la empresa: para un nuevo modelo teórico”** en Comin, F. y Aceña, P. M. *La empresa en la historia de España*, Ed. Civitas, Madrid, 1996.

- Schumpeter, J.; **Teoría del desenvolvimiento económico**. FCE, México, 1957.
- Yoguel, G.; **“Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas”**. En *Revista CEPAL* N° 71. Santiago de Chile, agosto, 2000.