

**Grupo 8: Descentralización productiva y tercerización:  
sus efectos sobre los procesos y relaciones de trabajo**

**Reestructuración productiva y acciones conjuntas hacia la eficiencia colectiva  
en la fruticultura del Alto Valle del Río Negro. Entre la trayectoria de los  
agentes y el papel de las políticas y las instituciones.**

**Susana Graciela Landriscini**

Facultad de Economía y Administración- Universidad Nacional del Comahue  
gslandriscini@speedy.com.ar

**Betiana Avella**

Facultad de Economía y Administración- Universidad Nacional del Comahue  
avellabetiana@hotmail.com

**Introducción**

El presente trabajo expone avances de una investigación en curso sobre la problemática ligada al progreso competitivo de las unidades PyMes del complejo frutícola, particularmente las derivadas de su participación en tramas empresarias insertas en las cadenas productivas globales de fruta fresca, de jugos concentrados y otros derivados industriales. A partir de ello, ha interesado preguntarse en qué medida las relaciones de las unidades PyMEs entre sí y con las firmas líderes de la concentración empresarial frutícola estimulan o restringen su progreso competitivo. Dentro de la problemática general del segmento PYME, estas unidades frutícolas han evolucionado en las últimas décadas condicionadas por los procesos de concentración económica que caracterizan a los sistemas agroalimentarios, y la complejidad creciente en materia de normas y convenciones globales. En este marco, quedan subordinadas a los agentes integrados verticalmente en modelos cuasi jerárquicos, los que articulan la producción, acondicionamiento, conservación y comercialización, y el financiamiento de la actividad, la que avanza hacia formas de "fruticultura de contrato". Conviven, asimismo, con la fragmentación de múltiples actividades de servicios a cargo de otras unidades menores y cooperativas de trabajadores formales e informales, lo que promueve cambios técnico-organizativos en el complejo, dando lugar a una nueva división del trabajo. A partir de ello, se gestan instancias diversas de negociación y coordinación entre agentes privados y con el sector público, lo que va configurando un nuevo sistema institucional en el territorio.

Los cambios en la demanda mundial que enfrenta el complejo frutícola regional, hacen que las ventajas comparativas estáticas resulten insuficientes para conseguir niveles sostenidos de competitividad. En el contexto descrito, la investigación avanza en el análisis de procesos en marcha orientados a mejorar la competitividad de los productores frutícolas pequeños y medianos asentados en el Alto Valle del Río Negro y Neuquén, insertos en las cadenas globales de frutas frescas e industrializadas, acoplados fuertemente a firmas líderes, y demandantes de servicios diversos organizados de modo descentralizado. Se explora a través del estudio de casos, en qué medida tales procesos resultan de las economías externas que se generan en el aglomerado productivo regional, y/o son producto de estrategias, acuerdos y acciones colectivas. Se revisan los avances logrados en iniciativas asociadas y los problemas que se presentan en su concreción, el papel de las políticas públicas orientadas al desarrollo productivo, y acciones de organismos de ciencia y tecnología que cooperan en su *upgrading*.

El estudio se ha realizado con un **enfoque teórico** inspirado en la literatura sobre economía institucional que analiza el rol que juegan las instituciones en el comportamiento y desempeño de los agentes económicos, Nelson y Sampat (2001), Putnam (1993), Williamson (2000), y en la literatura sobre economía evolutiva, enfocada en la naturaleza evolutiva del proceso de cambio tecnológico (Dosi, 1984, Dosi, 1988 y Dosi 2000; Nelson y Winter, 1982 y Nelson, 1998); y de sistemas de innovación (Del Castillo, J. y Berroeta, B., 1997, Lundvall, 1992, 1993, 1996, 2002, Lundvall y Johnson, 1994; Moori-Koenig y Yoguel, 1998; y Yoguel, Borello y Erbes, 2009, entre otros), a lo que se agregó la reflexión sobre trabajos propios.

Se han consultado, asimismo, estudios referidos a la cuestión de las modalidades de gobierno de las concentraciones empresariales y del progreso competitivo de las PyMEs (Casalet, Cimoli y Yoguel, 2005; Gereffi, 1994; Gereffi, 1999; Gereffi y Kaplinsky, 2000; Humphrey, 1995; Humphrey y Schmitz 2000; Kaplinsky, 2000; Nadvi y Schmitz, 1999; Pietrobelli y Rabellotti, 2007; Rabellotti, 1997; Schmitz, 1995 y Yoguel, 2009); otros que abordan la cuestión de los vínculos entre innovación y desarrollo territorial (Amin, 2001; Amin y Thrift, 2000; Becattini, 2002; Camagni, 2003; Caravaca, González y Silva, 2005; Craviotti, 2006; Méndez, 2006, Salom Carrasco, 2003) y el caso de las actividades económicas basadas en recursos naturales: Cimoli (Coordinador), 2009; y Pérez, 2010).

**A partir de ello, se han planteado en la investigación las siguientes hipótesis:**

1. Los cambios en la demanda internacional de alimentos imponen nuevos modos de concebir la competitividad de las PyMEs frutícolas y agroindustriales del Alto Valle. 2. El progreso competitivo de dichas unidades es afectado, tanto por el desempeño de cada una de ellas, como por el ambiente en el que operan. En ello pesan la eficiencia colectiva de la concentración empresarial, el patrón de gobierno de la cadena global de valor, los rasgos que caracterizan el patrón de innovación en el sector, y las políticas. 3. Se ponen en marcha, como consecuencia de ello, nuevos procesos de aprendizaje que recuperan saberes individuales y colectivos, emergen nuevos vínculos producto de la transformación de las esferas privadas y públicas, lo que da lugar a nuevas creaciones institucionales asociadas a las cadenas globales, aunque subsisten las asimetrías distributivas, y los comportamientos individualistas. 4. Las políticas y programas orientados a atacar en sentido sistémico problemáticas sanitarias, avanzan con resultados dispares. 5. Finalmente, el progreso competitivo de las PyMes frutícolas varía de acuerdo a las distintas relaciones de poder y liderazgo, forjadas a lo largo del tiempo dentro de la cadena productiva controlada hoy por las empresas transnacionalizadas.

**La cuestión planteada ha sugerido las siguientes preguntas:** Cómo juega la trayectoria de los productores en su comportamiento frente a las acciones conjuntas en el nuevo escenario competitivo en el que crecen las exigencias de calidad en sentido integral y las de inocuidad? Cómo juegan las concentraciones empresariales y sus formas de gestión en los procesos de aprendizaje y adopción de nuevas prácticas? Cómo pesan los vínculos externos e internos? Qué obstáculos surgen en esos procesos individuales y colectivos que pueden afectar la eficiencia colectiva? y Cómo inciden estas cuestiones en la funcionalidad del territorio?

Se ha recurrido en la investigación a una metodología centrada en lo cualitativo, y a la consulta de las siguientes **fuentes secundarias:** el Plan Frutícola Integral 2008, parcialmente instrumentado; investigaciones sobre los cambios recientes en los sistemas agroalimentarios y las innovaciones relevantes en la producción y comercialización frutícola; material empírico y analítico producido a lo largo de procesos de investigación y transferencia tecnológica por parte de técnicos de la Estación Experimental Alto Valle del INTA, a la revisión de las experiencias de extensión rural sistematizadas por ingenieros y asesores técnicos vinculados a Cambio Rural, y a los procesos de supervisión y certificación de normas de calidad, sanidad e inocuidad. Se han consultado, asimismo, informes generados por técnicos de la Fundación Barrera Patagónica, involucrados en programas sanitarios, en particular en el Plan de

Erradicación de la "Carpocapsa", y otros producidos en el marco del Programa de Apoyo a la Modernización Productiva en Río Negro, orientado al Mejoramiento de la Competitividad de la Fruticultura. Finalmente, se han revisado los objetivos y el alcance de líneas de trabajo que aportan a mejorar las condiciones de comercialización de los productores pequeños y medianos, y otros recientes orientados a las unidades de servicios descentralizadas articuladas de modos diversos a la cadena productiva. **La información primaria**, se obtuvo de entrevistas a productores, a trabajadores y a técnicos involucrados en la implementación y evaluación de "Buenas Prácticas", y de trazabilidad a nivel regional.

En la investigación se ha procurado captar el comportamiento de agentes respecto a la problemática, e interpretar los motivos que favorecen y dificultan el cambio tecnológico asociado, ligado -entre otras cuestiones- al mejoramiento de los sistemas de cultivo, al control colectivo de plagas con métodos de bajo impacto ambiental y residual, al uso del agua, y a la organización de la comercialización en modelos de creciente integración horizontal y vertical. Contar con las percepciones de los actores directamente involucrados en la decisión de adopción tecnológica o cambio organizativo, conocer su trayectoria, la modalidad de aprendizaje, y los vínculos, como criterio para evaluar la viabilidad de la instalación masiva de técnicas específicas de tipo sistémicas, ayuda a prever dificultades y a delinear estrategias tendientes a superarlas.

### **1. Planteamiento de la cuestión: la fruticultura regional en el escenario global**

La cuestión que se aborda parte de reconocer las transformaciones experimentadas por la trama de empresas en la fruticultura a partir de la globalización y el cambio de régimen económico en la Argentina reciente, expuestas en otros trabajos. (Landriscini, et al, 2007, Landriscini, Villarreal y López Raggi, 2010) Ello refiere -asimismo- a los vínculos de la cadena global de frutas de pepita con el desenvolvimiento territorial y la dinámica creación de competencias, en el marco de las tensiones derivadas de las crecientes exigencias externas planteadas en materia de competitividad y las internas, propias de la heterogeneidad de los actores y la singularidad de sus intereses. Ello por cuanto en el tránsito de las ventajas comparativas estáticas a las dinámicas, la capacidad de aprender, traducida en innovación, y concebida como un proceso interactivo y de fuerte componentes sociales, desempeña un papel clave (Boscherini y Poma, 2000; Lall, 1992).

En el caso de los aglomerados con base en recursos naturales, en particular en la agricultura y el medio rural en general, la cuestión de la innovación se plantea en un contexto complejo caracterizado principalmente por: una demanda que evoluciona hacia producciones diferenciadas y con mayor valor agregado; la naturaleza del cambio tecnológico basado en la biotecnología, la informática, las telecomunicaciones y la innovación organizacional; la asimetría de relaciones en las cadenas; la multidimensionalidad de la problemática de desarrollo rural; el crecimiento de la importancia de las actividades rurales no agrícolas, y el nexo de proximidad entre lo urbano y lo rural. 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.

## **2- 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 económicas desempeñan en el marco del posfordismo, con trascendentes implicancias en la configuración del sistema económico y social en los tiempos actuales de la globalización. Ello, sin dejar de reconocer que, la gran empresa ha encontrado nuevas formas de organización, recurriendo a la descentralización con control, recuperando el liderazgo económico, y forzando la reconfiguración de los espacios institucionales cuestionados por la crisis del fordismo. Asimismo, 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 información y comunicación, la economía del conocimiento, los procesos de innovación, la calidad, la logística, y la cuestión del medio ambiente y las condiciones de trabajo. Ello induce a poner el foco en las redes e interacciones entre unidades descentralizadas, y especialmente en la construcción de capacidades cognitivas en los territorios para el desarrollo de innovaciones (Caravaca, González y Silva, 2005; Malmberg y Maskell, 2002; Nonaka y Takeuchi, 1995; Salom Carrasco, 2003; Yoguel y Boscherini, 2001; Yoguel, Borello y Erbes, 2009).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company; How Japanese Companies Create the Dynamics Of Innovation*, Oxford, Oxford University Press. Yoguel, G. y Boscherini, F. (2001) "El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial" *Revista Desarrollo Económico*, vol. 41, N° 161, Buenos Aires. (IDES); Yoguel, G., Borello, J, y Erbes, A.; (2009) "Argentina: cómo estudiar y actuar sobre los sistemas locales de innovación". UNGS. *Revista de la CEPAL* 99. Santiago de Chile. Caravaca, I., González, G. y Silva, Rocío; (2005) "Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial". *Revista*

En tal sentido, diversos autores remarcan la redefinición del “*distrito industrial*”, por cuanto muchos de sus elementos han evolucionado, resultando necesario profundizar el alcance de los cambios 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, Cimoli (Coordinador), 2009, Pietrobelli y Rabellotti, 2007).<sup>2</sup> De ello deriva la pertinencia de redescubrir el nuevo papel que juega el territorio en una economía abierta y global, como un conjunto que interactúa. (Boscherini y Poma, 2000). En esa línea, la “*nueva competencia territorial*” se corporiza en los agentes que intervienen en el territorio y en las relaciones que se tejen entre ellos, lo que, por un lado, reduce la importancia de la empresa individualmente concebida, y por otro, le devuelve la importancia central al proceso de producción, entendido como *pro-ducción* de conocimiento (Boscherini y Poma, 2000; Rullani, 2000)<sup>34</sup>. Ello remite al concepto “*economía de la proximidad*”, en la que resultan claves las interacciones cognitivas y los procesos de aprendizaje que desarrollan los recursos de un territorio. (Amin, 2001, Amin y Thrift, 2000, Barnes, 2001, Caravaca, 2005; Malmberg y Maskwell, 2002) Así, el territorio adquiere la función de “*integrador versátil*”, (Coró, 2000)<sup>5</sup>, lo que exige al sistema territorial una función interpretativa centrada en la reflexividad institucional y de los sujetos (Poma, 2000).<sup>6</sup>

### 3-La cuestión de la innovación y la gestión asociada en el territorio

Gran cantidad de trabajos profundizan sobre las micro y pequeñas empresas, y su capacidad estratégica de adecuación a los cambios, desde el punto de vista de su organización y prácticas internas, evaluando la capacidad de adaptación de los sistemas productivos locales ante el nuevo escenario de competencia. (Yoguel, 1996, Yoguel y Boscherini, 2001, Yoguel,

---

*EURE* Vol. XXXI, N° 94, pp. 5-25, Santiago de Chile. Diciembre. Malmberg, R y Maskell, p (2002) "The elusive concept of localization economics: towards a knowledge-based theory of spatial clustering". *Environment and Planning A*, 34, pp. 429-449.

<sup>2</sup> Boscherini, F. y Poma, L.; *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas*. op. cit. pp. 15 a 21. Cimoli, M. Coordinador (2009) *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe*. CEPAL. Santiago de Chile. Pietrobelli C. y Rabellotti, R. (2007) Mejora de la competitividad en *clusters* y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas. *BID*. Washington., D.C.

<sup>3</sup> Boscherini, F. y Poma, L., Compiladores; 2000; op. cit. pp 16 y 17.

<sup>4</sup> Rullani, E.; (2000); “El valor del conocimiento”. en Boscherini y Poma compiladores; op. cit. pp. 229-258.

<sup>5</sup> Coró, G.; (2000); “Contingencia, aprendizaje y evolución de los sistemas productivos locales”. En Boscherini y Poma, compiladores; op. cit. pp.295-338.

<sup>6</sup> Poma, L.; (2000): “La pro-ducción de conocimiento. Nuevas dinámicas competitivas para el territorio”. En Boscherini y Poma, op. cit. p. 373 y sgtes.

Borello y Erbes, 2009).<sup>7</sup> Surge de ellos, asimismo, que la “asociatividad” y la interacción con otros agentes e instituciones, en particular los geográficamente cercanos, pueden constituir una fuente de competitividad dinámica (Craviotti, 2006).<sup>8,9,10</sup>, ello sin dejar de considerar la cuestión de la distribución de los excedentes que esa mejora de la competitividad supone. 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, sin las cuales los procesos innovativos de creación o adaptación serían más lentos y/o de menor alcance. Ellas pueden adoptar diferentes formas: vínculos informales entre firmas pequeñas, “redes” con centro en una empresa que se vincula con sus proveedores y subcontratistas, y “alianzas estratégicas” entre firmas líderes con 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, o la comercialización (Ernst, 1994; Casalet, Cimoli y Yoguel, 2005)<sup>11</sup>. En las relaciones con fines de innovación, Lundvall enfatiza la naturaleza interactiva de los procesos de aprendizaje; la generación y difusión de tecnología descansa en la reducción de costos de transacción vía los intercambios en redes, lo que reduce el riesgo ante cambios tecnológicos, generando una “cuasi coordinación de inversiones entre actores formalmente independientes”

En el caso de las unidades micro y pequeñas subcontratadas por grandes firmas de la cadena o acopladas vía el mercado de materia prima, las interacciones y los vínculos adquieren un rol clave para la supervivencia de las mismas, debiendo las instituciones regionales y locales potenciar dichos vínculos. 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”

<sup>7</sup> Yoguel, G.; (1996) “Reestructuración económica, integración y PyMes: el caso de Brasil y Argentina”, en Katz, J. (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. Yoguel y Boscherini, (2001); op. cit; Yoguel, G., Borello, J. y Erbes, A.; (2009); op. cit..

<sup>8</sup> Craviotti, C. (2006) “Concertación social y territorio”. En *Revista Internacional de desenvolvimiento local*. Vol. 8, N° 13, pp. 29-36. Septiembre.

<sup>9</sup> Experiencias en ese sentido son los distritos italianos, los “milieu” o ambientes innovadores (Grupo GREMI-Francia), los “clusters” o los “distritos industriales” Becattini (1990), Brusco (1990) y Sabel (1992).

<sup>10</sup> Lundvall destaca la importancia de lo local y lo regional en el desempeño innovativo, y en la competitividad de las firmas, y avanza en el concepto de “Sistema Regional de Innovación”. Lundvall, B. (ed) (1992).

<sup>11</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. Casalet, M., Cimoli, M. y Yoguel, G.; (2005) *Redes, jerarquías y dinámicas productivas*. Buenos Aires. Ed. Miño y Dávila.

tecnológicos y convenciones, reglas y lenguajes para desarrollar, interpretar y comunicar el lenguaje. En esa línea, para Lundvall (1992), la globalización, avanza hacia la mayor importancia de los sistemas “*locales*” y “*regionales*”. Desde un enfoque similar, Camagni (1991) y Storper (1991) asumen que las tendencias hacia lo local y hacia lo global son mutuamente reforzantes, y que la globalización y la especialización internacional se basan en el fortalecimiento de “*distritos*” y “*networks*” regionales y transterritoriales.<sup>12</sup>

Derivado de ello, pueden resultar conductas defensivas u ofensivas de los sistemas locales de empresas, dependiendo del grado de asimetría y heterogeneidad estructural que los caracteriza. Tales cuestiones han sido incorporadas desde mediados de los años 90 en los estudios económicos desde una perspectiva de la geografía (Amin y Thrift, 2000, Amin, 2001, Barnes, 2001, entre otros), de lo que resulta la tendencia a completar los análisis de corte económico con los aspectos culturales, sociales e institucionales, y en particular con el estudio de la influencia de las prácticas sobre la acción económica. (Boggs y Rantisi, 2003).

Desde la perspectiva descripta, cabe profundizar algunas cuestiones reposicionadas en el centro del debate, en tanto inciden de modo relevante en el progreso competitivo de las unidades subordinadas insertas en cadenas globales. Entre ellos puede citarse el papel de conocimiento tácito en la territorialidad de los procesos de aprendizaje e innovación, la importancia de las redes internas y los actores locales en relación con las redes externas en los procesos de innovación, las posibilidades de supervivencia de los espacios económicos en el marco de la globalización, las limitaciones del concepto de innovación económica y la necesidad de redefinir el desarrollo territorial (Salom Carrasco, 2003, pp. 12 y 13). Al referir al caso latinoamericano, Cimoli y otros, resaltan la cuestión de las singularidades de las aglomeraciones productivas regionales, la heterogeneidad, y las limitaciones en su potencial de desarrollo respecto a las tradicionales conceptualizaciones de las aglomeraciones definidas a partir de los casos de los países desarrollados. (Cimoli Coordinador, 2009).

#### **4- La problemática de la competitividad en las PyMes frutícolas del Alto Valle**

El complejo frutícola regional 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 transformación técnica y social del complejo, la

---

<sup>12</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.



reorganización de las tramas de empresas y del conjunto de relaciones sociales: la relación salarial, el aprovisionamiento de insumos, la cuestión financiera, las relaciones de compra venta de frutas frescas con distintos agregados de valor, la inserción externa, etc. El sistema productivo local se ha modificado en términos de relaciones y en términos espaciales a lo largo de las distintas fases del desarrollo, evolucionando desde la fruticultura tradicional con énfasis en la producción familiar, al complejo agroindustrial con liderazgo del capital comercial nacional en los años '70, en modos oligopólicos de competencia, y al actual “*sistema institucional territorial*” con fuerte transnacionalización productiva y comercial articulado a la economía global. En ello han incidido las cuestiones organizativas de los mercados de alimentos e insumos, las nuevas pautas de consumo de la población, las condiciones de operación de los mercados financieros, el desarrollo de la biotecnología y las Tics. A ello se agregan las asimetrías de los mercados, las regulaciones y la cuestión ambiental (Landriscini, 2003).

En la fruticultura, 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 que condiciona la toma de decisiones. De este modo, el creciente proceso de concentración comercial y de diferenciación productiva operado en el sector (Landriscini y Preiss, 2007) configura un esquema de división social del trabajo basada en contratos entre distintas firmas, lo que facilita a las grandes la solución de problemas asociados a las fluctuaciones de la demanda, los precios relativos y la innovación tecnológica, generando una dinámica de diferenciación de ingresos entre productores, entre unidades tercerizadas de servicios de cosecha y empaque, y de fragmentación del mercado de trabajo, según el desigual tamaño y trayectoria de los agentes. Agregado a ello, la crisis de los países centrales y su impacto en los mercados, ha generado en las últimas temporadas (2009/2010) múltiples situaciones de turbulencia evidenciadas en las relaciones entre ingresos y costos, a partir de la evolución de la demanda externa, el tipo de cambio y la volatilidad del valor de las monedas de los países importadores y competidores del Hemisferio Sur. En tales condiciones, las unidades pequeñas poseen menos información y experiencia en la interacción, y enfrentan dificultades financieras, organizativas y técnicas para adaptarse a las nuevas condiciones de producción y de mercado, las que suelen ser fatales en su desenvolvimiento. En el contexto de exacerbación de la puja competitiva global, en una actividad trabajo intensiva, con fuerte peso estacional de desembolsos en los

momentos claves del ciclo productivo, cobran importancia vital las “*redes institucionales*” que conforman el “*sistema institucional territorial*”. En él se desenvuelven aglomeraciones productivas, en las que el personal evidencia requerimientos diversos en materia de calificación, y en las que las “*relaciones contractuales*” condicionan el desarrollo de las pequeñas unidades. Ello estimula el análisis de las condiciones de competencia, los nuevos modelos de asociación, las interacciones en el marco de apertura y desregulación, la nueva dinámica global, el papel del Estado y los cambios en el régimen de incentivos, lo que supone profundizar en la diferencial trayectoria de los agentes 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 modalidad de comercialización e 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.<sup>13</sup>

Estudios disponibles dan cuenta de que de las formas de mercado poco transparentes a las que los productores accedieron como oferta atomizada durante décadas pasadas, se ha evolucionado al sistema contractualizado de precios y condiciones administradas, regidos desde la forma de oligopsonio que adopta el mercado de frutas. Ello afecta el ritmo y la modalidad de innovación, pone en crisis el mecanismo tradicional de aprendizaje colectivo y los vínculos de confianza–identidad, forzando modelos de agricultura de contrato centrados en relaciones jerárquicas. (Landriscini, 2003; Landriscini y Preiss, 2007, Landriscini, et al, 2007). De este modo, la reconversión productiva en tanto búsqueda de calidad y competitividad del producto, y el cumplimiento de las normas impacta socialmente en la redefinición de los agentes, dada su capacidad diferencial para acceder a las innovaciones tecnológicas y organizativas cada vez más especializadas y complejas. La fase actual transcurre, entonces, en la tensión entre lo local y lo global, a partir de la transnacionalización, la concentración económica y la descentralización técnica, en *redes de flujo tenso*.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Ello implica la presencia del control en redes y cadenas, a través de “vínculos especiales” y la existencia 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. Farina, J. M. (1997); “*Contratos comerciales modernos*”. Ed. Astrea, Buenos Aires.

<sup>14</sup> Rau, V.; (2010) Transnacionalización productiva y calidad del empleo en la fruticultura argentina de exportación. Ponencia presentada al VI Congreso de CEISAL. Toulouse, 30 de junio al 3 de julio. CONICET/Instituto Gino Germani. UBA. Green, R. y Rocha dos Santos, R.; (1992); “Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario”. *Desarrollo Económico* N° 126, Vol. 32, jul – sep. Buenos Aires.

De este modo, los actuales procesos de globalización vienen poniendo en crisis la organización del sistema de empresas y las formas institucionales en el complejo frutícola, reclamando un nuevo papel de las instituciones locales en términos de “*governance*” más que de “*government*”. Fuerzan, asimismo, profundos cambios en la división del trabajo, otorgan relevancia a la “*pro-ducción*” de conocimientos, impulsando el aprendizaje colectivo, y transforman los vínculos interempresarios, 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, en el cambio organizacional y en la construcción de proyectos estratégicos, para enfrentar los cambios en la economía global<sup>15</sup>.

En ese marco, la instancia del Plan Frutícola Integral, formulado en 2007-2008, con la coordinación de técnicos de la Estación Experimental Alto Valle del INTA, la participación de las provincias de Río Negro y Neuquén y de la jurisdicción nacional, la Federación de Productores de ambas provincias y la Corporación de Fruticultores Integrados, se constituyó en un espacio de consulta a los actores públicos y privados de la región y el país, y de construcción de un diagnóstico colectivo aproximado de los problemas de competitividad del sector. Las tradicionales diferencias entre agentes en la cuestión de la distribución de los resultados de la actividad, y con las instancias gubernamentales acerca de cómo financiar las acciones a emprender para encaminar los cambios necesarios, han restringido los acuerdos y su puesta en marcha. Adicionalmente, el escenario planteado por la crisis mundial, y las consecuentes restricciones en materia de crédito a mediano y largo plazo, y las tensiones entre el sector agropecuario y los niveles gubernamentales nacionales, dificultaron aún más la programación y puesta en marcha de acciones conjuntas por parte de las organizaciones y los actores individuales. Sólo se emprendieron algunas de las iniciativas concertadas, a través del Programa de Modernización Productiva gestionado con fondos aportado por el BID.

En esa línea, se han logrado implementar estudios y experiencias en relación al mejoramiento en la producción de peras Williams, se expanden y consolidan las acciones en

---

<sup>15</sup> Al respecto Lundvall, retomando a Coriat (2001) señala que la “nueva economía” exige actualizar los recursos humanos y promover el cambio organizacional, estableciendo organizaciones que aprenden, y no simplemente acelerar la difusión de tecnologías de información. Así, las firmas y organizaciones expuestas a una competencia intensificada de producto deben involucrarse en procesos de innovación técnica y organizacional. Lundvall, B-A. (2002) ¿Por qué la Nueva Economía es una economía del aprendizaje? Universidad de Aalborg. trabajo presentado al Seminario “Economie basée sur la connaissance et nouvelles technologies cognitives”. Université Technologique de Compiègne, enero. Coriat, B. (2001) “Organizational innovation in European firms. A critical overview of the survey evidence”, in Archibugi, D y B-A Lundvall (eds) *The Globalizing Learning Economy*, Guildford and King’s: Oxford University Press.

materia sanitaria y de postcosecha, se han puesto en marcha obras de infraestructura básica orientadas a incrementar la eficiencia productiva y funcional del sistema, y se gestiona financiamiento para proyectos de reconversión productiva en unidades pequeñas acopladas en distintos modelos a las empresas núcleo de las tramas. Entre las cuestiones relevantes se ha definido que el problema respecto de la elevación de la calidad de la producción (y – consecuentemente- la expectativa de mayores precios para el producto final) es consecuencia de la inexistencia de normativas de regulación y de falta de decisión para la implementación masiva de sistemas de calidad y *trazabilidad* de la fruta por parte de los productores o empresas. Este déficit es provocado por la baja rentabilidad de los productores, principalmente los no integrados; la falta de decisión sectorial que asegure que el esfuerzo individual no se verá afectado por el accionar de otros productores no comprometidos con el tema (por caso en la cuestión del control de plagas); y la ausencia de esquemas de financiamiento apropiados para la inversión. Asociado con ello, se puede agregar la tradicional insuficiencia dinámica del sistema regional de innovación, producto de la escasa integración en líneas de trabajo conjuntas de los agentes privados con las instituciones públicas del sector. De este modo, la pérdida de competitividad afecta el empleo, genera conflictos por las rigurosas condiciones de los contratos entre firmas, reduce la presencia de los productores familiares, y precariza el trabajo asalariado, particularmente el transitorio. La reconversión tecnológica elimina jornales de trabajo en las chacras a lo largo del año, y es creciente el incremento del número de galpones de empaque que operan contratando mano de obra bajo el sistema de “cooperativas de trabajo” o SRL, sin vínculo laboral con la empresa y sin continuidad con la misma (Rau, 2010)<sup>16</sup> o que incorporan tecnología de automatización en la clasificación y conservación, lo que reduce la demanda de personal permanente y acorta el tiempo de trabajo en el año en las áreas urbanas.

## **5- Experiencias recientes de acciones orientadas hacia la eficiencia colectiva**

### **5.1 De las economías externas a las acciones conjuntas: un largo y empinado camino**

Estudios disponibles sobre el desenvolvimiento de las PyMEs regionales insertas en la cadena global de frutas de pepita, dan cuenta de que a lo largo del tiempo las economías externas pasivas producto de la aglomeración, han sido en el sistema regional de empresas

---

<sup>16</sup> Alemany, C., Maurizio, B., Santagni, A., Villarreal, P. y Zunino, N. (2010) "La demanda de mano de obra en pera y manzana, provincias de Río Negro y Neuquén" en Neiman, G. Director; *Estudio sobre la demanda de trabajo en el agro argentino*. Ed, Ciccus. Buenos Aires. Rau, V.; (2010) op. cit.

más frecuentes y extendidas que las diversas formas de acción conjunta entre los agentes independientes e integrados, y entre los sectores público y privado. Ello ha sido producto de las visiones fragmentadas y las conductas individualistas de los actores locales.

Por décadas, la tradición mostró la construcción de relaciones de proximidad entre los titulares de las unidades primarias, y la tendencia inicial a asociarse para acopiar la producción, concretar el empaque y la venta de la fruta acondicionada en cooperativas integradas horizontal y verticalmente hacia adelante, llegando a la comercialización, la industrialización del descarte para sidra, y la elaboración de dulces, conservas y de envases de madera. Conformaron ellas un tejido de múltiples relaciones formales e informales, sociales y económicas en el territorio del Alto Valle, en la búsqueda de mejorar costos de procesamiento, condiciones de entrega y precio, en función del volumen, la especie y variedad de frutas, el transporte y el destino. En esa "*atmósfera productiva*", y a partir de la difusión de información diversa sobre las labores culturales y las políticas para el sector, se conformó en los años 60 la Corporación de Productores Frutícolas como emprendimiento horizontal, sumado a numerosas cooperativas, y a partir de ella se construyó infraestructura de frío, y se desarrollaron experiencias de comercialización asociada, a lo que contribuyó la instalación de bancos regionales y nacionales articulados al circuito financiero de la actividad.

En períodos más recientes, después de la década del 70 del siglo pasado, y como parte de la expansión y consolidación del ciclo agroindustrial, se gestaron iniciativas asociadas de instalación de plantas de procesamiento de frutas para la elaboración de jugos concentrados para exportación, estimuladas por créditos oficiales del Banco Nacional de Desarrollo. A partir de ello, se acopiaba el descarte a través de cooperativas y sociedades, y se unificaban procesos en función de la escala técnica y comercial. De este modo, se generaban economías de escala y de aglomeración, en un marco de producción estandarizada y mecanismos de coordinación cuasi-fordista por parte de las grandes empresas nacionales, dando lugar a economías externas ligadas a la conformación de los mercados de trabajo, insumos, transporte y otros servicios. En simultáneo, las PyMEs de la producción primaria, las semi integradas al empaque y las cooperativas pasarían a articularse subordinadamente con las firmas del oligopolio comercial. Ello condicionó su progreso competitivo, desde lo financiero, en materia de información de mercado, de criterios de selección de productos, y en las formas de pago y fijación de precios.

Posteriormente, en los años 80, y frente al endurecimiento de la competencia externa, las empresas comercializadoras pusieron en marcha experiencias conjuntas de negocios con Brasil, y el charteo de buques a Europa para unificar envíos, y, de este modo, reducir el costo de la estiba, los fletes, seguros y comisiones, y en muchos casos la conservación conjunta de lotes en destino. En todos los casos, la estrategia de volumen, de mejora de procesos y reducción de costos, orientada a mejorar la rentabilidad frente a la creciente competencia internacional en los mercados tradicionales se imponía como la más frecuente. Nuevos servicios ligados a la logística, la provisión de insumos y maquinarias, y la innovación por integración del frío y el empaque generarían economías externas a los agentes PyMEs de la producción, el acondicionamiento, el frío, y la comercialización, a lo que se agregaría la conformación de alianzas por parte de los exportadores para el uso del puerto de San Antonio Este como punto de salida de la producción. Ellas se gestarían al mismo tiempo que crecían las tensiones en la cadena comercial y las asimetrías informativas frente a las ventas en consignación, las liquidaciones concretadas a fin de temporada en períodos fuertemente inflacionarios, y las dificultades financieras en el desarrollo de las labores culturales y la concreción de la cosecha. Esta dinámica de crecimiento desigual impidió, en el marco de una macroeconomía inestable, el desarrollo de aglomeraciones virtuosas, dando lugar a una expansión y densificación de cultivos por parte de las empresas integradas, un retroceso de los pequeños y medianos productores familiares, y un envejecimiento de montes y variedades, de lo que resultó la pérdida de competitividad de la fruticultura regional.

En ese entorno complejo del mercado emergieron casos exitosos de acción colectiva, que recuperaron trayectorias individuales y agrupadas de pequeños y medianos productores y empacadores, convocados a desarrollar una iniciativa asociada para agregar valor a la producción y operar en el mercado europeo. A partir de ello, y en el marco de estímulos gubernamentales un conjunto de cooperativas y PyMEs conformaron un consorcio regional exportador de frutas frescas, el que durante los últimos treinta años ha evidenciado una notable dinámica innovadora en procesos, adaptación de variedades y mejoramiento de procesos y productos, e innovaciones en logística, en gestión de la comercialización y en la funcionalidad, que lo distinguen como único en su tipo en la región<sup>17</sup>. (Landriscini, et al). Más

---

<sup>17</sup> Se trata de Productores Argentinos Integrados, consorcio de exportación de frutas de pepita y carozo, conformado en 1978, que agrupa doce firmas de empaque, y alrededor de 250 productores primarios, habiendo llegado a asociarse para la gestión del puerto de San Antonio Este, y en el emprendimiento tecnológico del CIATI, Centro de Tecnología Industrial Alimentaria público-privado, con sede en Villa Regina, Río Negro.

allá de estas experiencias, el conjunto del sistema de empresas en el territorio, se desenvuelven con estrategias unilaterales y escasa coordinación, limitada a la que imponen las relaciones verticales de la cadena internacional de frutas.

Al presente, los tiempos de la globalización dan cuenta de la concentración de la distribución y la segmentación de la demanda de alimentos; de crecientes exigencias de calidad, sanidad e inocuidad de las frutas frescas impuestas por los importadores, consumidores y proveedores de insumos en las cadenas globales. Ellas se traducen en regulaciones públicas y convenciones privadas de alcance global y específicas por países, expresadas en las GlobalGap y Buenas Prácticas Agrícolas y Manufactureras, así como en normas de comercio ético, de seguridad laboral, de prevención de riesgos y contaminación, y ligadas a la sustentabilidad ambiental y la protección de los consumidores y trabajadores, que establecen las cadenas de supermercados. La vigencia de estos mecanismos de selección de productos, y de control y certificación de procesos, que involucran las distintas fases de la cadena de valor, exige la realización de importantes inversiones en infraestructura pública en las áreas productivas, la remodelación y construcción de instalaciones en explotaciones primarias, empaques, frigoríficos y plantas industriales, así como la capacitación en nuevas competencias laborales del personal involucrado en la gestión productiva. A ello se añaden la reorganización del trabajo agrícola con eje en el manejo integrado de plagas, el registro de operaciones de fertilización y aplicación de agroquímicos, el control y eliminación segura de residuos y la puesta en marcha de la trazabilidad y certificación de marca y origen, procedimientos que exigen nuevas competencias laborales. Esta transformación operada en los mercados y procesos productivos en las últimas décadas, puede asimilarse a una organización científica en red de las cadenas productivo-comerciales, de fuerte componente medioambiental y de responsabilidad social empresaria en la economía global.

Esta nueva forma de gestión de la producción y el trabajo, tuvo su despliegue en Argentina en paralelo a la puesta en marcha de la política de la Convertibilidad. La devaluación de la moneda nacional operada en 2002 y las políticas activas mejoraron las condiciones de operación de la cadena, pero la transformación de los sistemas agroalimentarios ha impuesto la necesidad de repensar la competitividad como cuestión sistémica. Ello exige –entre otros- nuevos mecanismos de coordinación entre agentes y fases.

En ese marco, las tradicionales economías externas pasivas no resultan suficientes para que las PyMEs aglomeradas regionales logren progresar en su competitividad; la *atmósfera productiva* debe avanzar hacia una *atmósfera cognitiva* y hacia nuevos dispositivos institucionales en el territorio. Con ese objeto, productores y trabajadores de explotaciones primarias, y complejos de empaque, frío y logística desarrollan procesos de aprendizaje colectivos específicos, desplegando estrategias innovadoras en las distintas fases del proceso productivo, para el logro de la eficiencia colectiva en el territorio. Ello exige, asimismo, condiciones macroeconómicas e institucionales favorables, y supone la interacción tras objetivos comunes entre los agentes. Tal como exponen Pietrobelli y Rabellotti (2007), con frecuencia la participación de las PyMEs en cadenas globales dominadas por grandes compradores y/o productores del mundo desarrollado facilita la vinculación con el mercado internacional. También con frecuencia, tales líderes retienen para sí el control de las fases de la cadena de mayor valor agregado, como son la comercial y el posicionamiento de marca, imponiendo reproduciendo asimetrías. El Alto Valle evidencia experiencias en ese sentido.

El análisis de informes elaborados por técnicos de la Estación Experimental del INTA Alto Valle, y la consulta a productores y técnicos del sector privado proveen información precisa al respecto, la que da cuenta del esfuerzo innovador de un importante número de productores PyMEs, concientes de la necesidad de reconvertir progresivamente sus explotaciones en línea con las señales del mercado internacional, y de concretar una mayor flexibilidad en su organización. Estos agentes, han invertido en la introducción de innovaciones en sus explotaciones primarias, siguiendo las buenas prácticas recomendadas por los extensionistas, según las pautas establecidas en la cadena productiva. No obstante, dados los esquemas comerciales y financieros concentrados y restrictivos vigentes para la compra de insumos y la entrega de la producción, a lo que se agrega la volatilidad de los mercados y las relaciones de creciente asimetría informativa y financiera en la cadena global, terminan transfiriendo parte de la rentabilidad generada por las mejoras de productividad y diferenciación a los exportadores e importadores, vía los mecanismos de selección de frutas por variedad, calidad, tamaño y destino, de precios, condiciones y plazos de pago.

## **5.2 Experiencias de organización orientadas a la mejora de la competitividad**

En función de lo expuesto se han seleccionado un conjunto de experiencias que dan cuenta de la búsqueda de acciones coordinadas orientadas al progreso competitivo de PyMEs



regionales insertas en la cadena de frutas de pepita, y otras que involucrando relaciones hacia adentro y hacia afuera del territorio aportan a la mejora funcional del sistema regional de producción e innovación. Ellas permiten reflexionar sobre las posibilidades y restricciones en el largo y dificultoso camino de la construcción de ventajas competitivas.

**1. Sanidad y manejo integrado de plagas: "Programa para la erradicación de la Carpocapsa": desarrollo tecnológico, aprendizaje colectivo e institucionalidad.** Fue desarrollado por técnicos de la Estación Experimental Alto Valle del INTA en conjunto con pares de la Estación Experimental La Consulta y del IMIZA del INTA Castelar. Se puso en marcha de modo experimental en 2003, y en conjunto con la Fundación Barrera Patagónica en 2006 con la denominación **de Programa Nacional de Supresión de la Carpocapsa, y como Programa** de Agricultura Sustentable, en una primera etapa, en la zona agrícola de **Allen** (RN) por parte de pequeños productores agrupados a los fines de la operatoria, y a posteriori, en **San Patricio del Chañar** (Neuquén). Se fundamentó en la necesidad de erradicar el gusano de la pera y la manzana *Cydia pomonella* o carpocapsa, convertido en un factor crítico y limitante de la expansión del agronegocio frutícola. Se partió de la consideración de que la tradicional ventaja comparativa regional para la producción de pomáceas se ha ido reduciendo por problemas sanitarios, entre otros, actuando como limitación al ingreso a los mercados externos. Incidió en ello el abandono de montes y la reducción de labores de prevención y control sanitario, por parte de productores producto de las restricciones financieras que los afectan, combinadas con el déficit de información precisa respecto a los riesgos biológicos, productivos y comerciales y a las estrategias de intervención.

**Allen: la primera etapa del PAS.** En esta instancia se identificaron como claves los siguientes elementos: 1) las dificultades para satisfacer la tolerancia de residuos de insecticidas de los países compradores; 2) los crecientes problemas de resistencia a los insecticidas habitualmente utilizados; 3) la necesidad de disminuir el número elevado de aplicaciones de insecticidas por sus efectos adversos sobre el medio ambiente y la salud humana; 4) los requerimientos exigidos por los mercados internacionales que consideran a la Carpocapsa como una plaga cuarentenaria; 5) la heterogeneidad social y cultural de los actores que conforman el sector frutícola y las diferentes estrategias productivas, tecnológicas y laborales que aplican, y 6) la crisis financiera y de la institucionalidad que ha impedido solucionar problemas sanitarios graves. Por estas razones, se propuso adoptar un enfoque

integral del problema sanitario en frutales de pepita, diferente al tradicionalmente desarrollado, fundamentado en diagnósticos exclusivamente tecnológicos y con perspectivas únicamente prediales. A partir de ello, y del carácter multidimensional de la problemática en la que intervienen componentes tecnológicos, económicos, sociales, comunicacionales, organizacionales y políticos, la estrategia de intervención seguida por el proyecto fue el abordaje sistémico, interdisciplinario e interinstitucional. En función del diagnóstico se definieron los siguientes ejes estructurantes: a) desarrollo de actividades de investigación para la generación de nuevas estrategias de alto impacto en el control de la plaga, b) desarrollo y transferencia de estrategias de control de la plaga de carácter individual y colectivo, integradas en áreas complejas y con sistemas ecocompatibles, y c) generación y difusión de información sobre el impacto social y económico de la problemática de la plaga y sus posibilidades de éxito en la solución del problema. En línea con ello se conformó un área demostrativa del control de la plaga de aproximadamente 600 ha en **Allen**, con más de 80 productores involucrados en la experiencia y con capacidad de autogestión para resolver problemas complejos. Ello sentó las bases de un aprendizaje regional de procedimientos, transferibles al resto de la región y otras regiones frutícolas.

La extensión de las acciones en el sentido propuesto fue retomada por la Fundación Barrera Patagónica (FUNBAPA), que desde 1996 y como parte de la Comisión Nacional de Sanidad Vegetal desarrollaba un Programa sectorial de Lucha contra la Carpocapsa de escaso éxito que generó tensiones institucionales. Las acciones se articularon con la Federación de Productores Frutícolas de Río Negro y Neuquén, la Corporación Argentina de Fruticultores Integrados, Grupos de Productores de Cambio Rural, técnicos de la Universidad Nacional del Comahue, y las áreas de Fruticultura provinciales de Río Negro y Neuquén, afectándose fondos de subsidio y adelantos financieros para concretar las acciones. La continuidad de las mismas en el tiempo, condujo a la institucionalización de una forma organizativa apropiada al área territorial y efectiva para la gestión de los problemas sanitarios locales. Promovió la mejora cuali y cuantitativa en las vinculaciones y en el aprendizaje conjunto de los actores vinculados a la problemática de la plaga, construyendo saberes compartidos sobre ella, combinando conocimiento tácito y codificado sobre las herramientas de control y umbrales de aplicación más apropiados, y aportando a crear conciencia social acerca del impacto negativo de la plaga para el sector y la economía regional. En cuanto a la transferencia de los resultados, la estrategia de trabajo privilegió tres grupos de actores claves para el logro de los

objetivos: 1) funcionarios, políticos, líderes de organizaciones locales y regionales, y otros actores con capacidad de decisión e influencia en el diseño de políticas para la sanidad agrícola; 2) productores, empresarios, profesionales y otros actores del complejo frutícola; y 3) la población urbana y rural, ambientalistas, educadores y comunicadores sociales, a quienes se les difundieron los logros tecnológicos y organizacionales que impactan en la sustentabilidad del ambiente regional y en la calidad de vida de la población local. Con ese objeto, se implementaron talleres, jornadas, seminarios y visitas al área experimental, y se hizo divulgación masiva a través de los medios de comunicación.

Se trabajó en el Proyecto a nivel experimental durante 3 años en bloques de explotaciones ubicadas en **Allen**, en una estrategia de conjunto, que el primer año contó con la participación de 15 productores (200 ha), el segundo 40 (400 ha), y el tercero, 27 (200 ha netas). Se aplicó la **Técnica de Confusión Sexual**. El subsidio para llevar adelante las tareas, cubrió: el primer año un monto del 100% de los gastos emergentes, en el segundo, del 50% y del tercer año de un 25%. Realizada la experiencia, se consiguieron importantes reducciones de daño por la plaga en las plantaciones, evolucionando desde un 5-6% promedio entre áreas con manzana y con pera, previo al inicio del proyecto, a 0,16% en la temporada 2003/2004, a 0,18% en la temporada 2004/2005, y a 0,05% en la temporada 2005/2006. Como resultado del trabajo organizado, el número de aplicaciones en el área estudiada fue disminuyendo de 8,6 pulverizaciones por temporada en promedio en 2003/2004, a 6,0 en 2004/2005 y finalmente a 5,2 en 2005/2006, mientras que, previo a la instrumentación de la experiencia, ascendían a un promedio de 9,0, con un daño del 5-6%.

La implementación del Proyecto fue exitosa en lo fitosanitario dado que el control de la plaga fue el esperado, igual que el trabajo asociado. Sin embargo, se evidenciaron problemas económicos y productivos, producto de las restricciones en el financiamiento por parte de algunos participantes, que impusieron limitantes en los resultados a obtener en la baja de la densidad de la plaga en el largo plazo, a partir de la extensión de la experiencia a toda la región. Entre los problemas evaluados por la gran mayoría de los pequeños productores como obstáculos a la implementación de normas regionales homogéneas, se señaló la falta de rentabilidad en el segmento, el retraso tecnológico, la descapitalización, la fragilidad de las relaciones sociales y las modalidades de comercialización.

En relación a lo anterior, la heterogeneidad de productores participantes de la experiencia planteada por el Programa, permitió advertir distintas situaciones e identificar tres grupos de agentes con características distintivas ante la implementación de la propuesta técnica: **1. productores familiares de bajo nivel de capitalización**, (18% de los productores del área experimental) con superficies inferiores a las 15 ha y plantaciones viejas de baja productividad y/o con variedades de bajo valor comercial; con problemas estructurales que limitaban la implementación de la técnica con recursos propios; con problemas de comercialización por lo acotado de la oferta, y baja rentabilidad. A pesar de las dificultades, obtuvieron resultados aceptables, alcanzando un porcentaje de daño cercano al 0,74% como promedio. Se consideró que los buenos resultados pueden ser sustentables en la medida que se solucionen las limitaciones estructurales. **2. productores del segundo y tercer grupo, sin limitaciones estructurales graves**, aunque afectados por los problemas coyunturales propios del sistema. Más allá de ser homogéneos en cuanto a los rasgos estructurales, demostraron comportamientos diversos ante el seguimiento del programa, lo que se vio reflejado en los resultados sanitarios. Se trató de productores medianos, aunque también se contaron en el grupo casos de menos de 15 ha. Contaban con mano de obra permanente, maquinaria propia, buenas posibilidades de comerciar su producto en canales de exportación, y con margen para negociar precios en función de la calidad del producto; incluso algunos estaban integrados en distintas etapas de la cadena frutícola. Entre estos productores, un grupo con el 55% del total del área realizó todas las prácticas y obtuvo excelentes resultados con un 0,23% de daño, y otro grupo, que representó el 27%, mostró que el comportamiento en el proceso de participación y los resultados obtenidos no fueron satisfactorios según lo esperado por el programa. La media de daño para este tercer grupo alcanzó a 0,87% en promedio y valores extremos de 17% de daño. Estos agentes no se integraron plenamente al programa, discontinuaron las acciones cuando debieron financiar una elevada proporción del gasto, mostraron escasa motivación hacia la participación y falta de valoración del trabajo grupal. También expresaron disconformidad con algunos criterios de la propuesta tecnológica, falta de cumplimiento de las recomendaciones técnicas en tiempo y forma, priorización de decisiones particulares frente a las grupales del programa, y, otros casos con formas de comercialización en las que la sanidad no es el factor determinante del resultado de la temporada, dada la estrategia de entrega de fruta sin procesar a la industria.

Los resultados de la experiencia y el aprendizaje fueron debatidos en espacios conjuntos y talleres de intercambio de visiones. Ello incentivó la apropiación de los mismos, como herramienta para la construcción de políticas regionales para la lucha sanitaria a nivel territorial, orientadas al progreso competitivo de las unidades productivas PyMEs. La experiencia compartida fue sistematizada por los actores, quienes identificaron las limitantes para la continuidad y expansión de la propuesta de control de la plaga planteada en el "PAS".

Las restricciones señaladas fueron: la falta de rentabilidad de la actividad primaria como la más grave, y la falta de responsabilidad asumida por el sector frutícola en su conjunto para garantizar el pago justo de la fruta, para adecuar la infraestructura de frío y empaque, para hacer un manejo responsable del marketing internacional de la producción regional, y para efectivizar el compromiso con el cuidado del medio ambiente.

Referido a la responsabilidad como productores, los participantes mencionaron la necesidad de implementar estrategias tendientes a mejorar la calidad de su producción, a fortalecer la organización como sector y a difundir la experiencia respecto al control de la plaga. Complementariamente, la demanda al gobierno se expresó en la necesidad de la generación de políticas tendientes a regular la relación entre productores y empacadores, otorgar apoyos diferenciales a productores con problemas estructurales, crear sistemas de financiación para la incorporación de tecnologías acordes, fomentar -mediante estímulos- la adecuación de la agricultura regional a sistemas compatibles con el cuidado medio ambiental, la búsqueda de calidad y la responsabilidad en la gestión de las negociaciones internacionales. Entre los obstáculos técnicos se marcó la existencia de montes abandonados convertidos en fuente de infestación generadores de riesgo para los productores del área. Los productores involucrados en la experiencia evaluaron que se lograron buenos resultados por el trabajo integrado con técnicos de la Estación Experimental Alto Valle del INTA. Reconocieron que los beneficios en la reducción de daños se lograron por la Técnica de Confusión Sexual, la aplicación de agroquímicos controlados y el acompañamiento de los técnicos; y valoraron que la experiencia mejoró la sanidad de sus montes, y que obtuvieron nuevos conocimientos en fruticultura. No obstante, pocos de ellos señalaron el fortalecimiento por el intercambio entre productores y la oportunidad de nuevos negocios. Numerosos participantes manifestaron estar convencidos de seguir usando la técnica de Confusión Sexual para el control de la plaga aunque fuera sin el apoyo y el subsidio de INTA. Otros supeditaron la sustentabilidad y

masificación del programa a cuestiones de rentabilidad, a la heterogeneidad de agentes, las dificultades de organización, la falta de mecanismos de premios y castigos, la necesidad de contar con subsidios y apoyos del Estado, y la falta de responsabilidad por parte de sectores de productores y empresas comercializadoras. Adjudicaron la falta de equidad en el poder de negociación del sector primario, a los bajos precios y prolongados plazos de pago, y a la falta de transparencia sectorial y reconocimiento de la calidad como diferencial, convirtiéndose ello en una limitante central para la adopción de las innovaciones.

De este modo, el reducido margen de rentabilidad, restaría posibilidades de afrontar los gastos en la implementación de la Técnica de Confusión Sexual, desmotivando la búsqueda activa de obtención de calidad. Productores asociados en la experiencia, advirtieron que si el sistema regional se compromete con la mejora de la competitividad a través de la obtención de calidad, inocuidad y estatus sanitario, se torna necesario intervenir en la regulación de la cadena mediante la incorporación de instrumentos que respalden los derechos de los productores respecto a la forma de cobro, al pago justo y al reconocimiento de la calidad de su fruta. Ello en especial considerando que muchos agentes trabajan con fruta para industria de baja exigencia sanitaria y de calidad, mientras sus vecinos realizan enormes esfuerzos para obtener la máxima calidad a fin de colocar la fruta en los mercados más exigentes, lo que convierte a la cuestión sanitaria en un desafío sistémico. Relacionado con esto, la heterogeneidad de productores en lo estructural y en cuanto a sus comportamientos, fue señalada como un factor que conspira contra la rigurosidad de las medidas de control de plagas en explotaciones protegidas, siendo que con frecuencia están ubicadas próximas a otras infestadas. Ello plantearía la necesidad de definir herramientas específicas que posibiliten el cambio tecnológico en la producción y comercialización en esas explotaciones, a fin de eliminar del sistema la fruta de baja calidad.

Adicionalmente, se señaló que el cuidado ambiental no está siendo percibido en forma generalizada por los productores como una responsabilidad propia, lo cual debería ser tomado en cuenta si se quiere imponer la Técnica de Confusión Sexual a nivel masivo como superadora de la problemática ambiental que genera la técnica de control químico, disponiendo el Estado subsidios a fin de consolidar la extensión de las experiencias, sin lo cual no podrían lograrse resultados positivos en el conjunto. No obstante la valoración de la técnica como de bajo impacto ambiental, se consideró una limitación de la misma el tiempo

de espera de resultados y el aumento del costo de producción, no siempre remunerado por el precio de la fruta. Ante lo planteado, se concluyó en otorgar prioridad a la difusión, capacitación y organización de los actores involucrados a nivel del sistema: técnicos, productores, proveedores, trabajadores rurales, comerciantes y funcionarios.

Más allá de lo expuesto, cabe reconocer la valiosa metodología de trabajo en la intervención para el control de la plaga, su enfoque territorial, el trabajo conjunto permanente entre técnicos y productores organizados, en el análisis de la evolución del ciclo de la misma, y en la definición de las prácticas necesarias, tomando en consideración las situaciones específicas de cada uno. También se evidenció en la experiencia el incumplimiento por parte de grupos de productores en cuanto a la realización de las prácticas comprometidas, lo que generó tensiones y debates. La técnica se extendió a escuelas rurales de la zona con plantaciones de frutales, y su personal se incorporó al grupo de trabajo contando con el apoyo de los productores. Los resultados consolidaron al grupo y dieron sustento a una estrategia de comunicación conjunta de la experiencia entre productores y técnicos del Proyecto, siendo los primeros los líderes en la tarea de difusión de objetivos, acciones y resultados entre sus pares y con el apoyo del Consorcio de Regantes, la Cámara de Productores de Allen y el Municipio local, promoviendo visitas a campo para dar cuenta de los avances logrados. Ello motivó también reuniones con funcionarios neuquinos para extender el trabajo hacia áreas plantadas en su territorio, y con representantes nacionales en la Comisión Nacional de Sanidad Vegetal para generalizar el programa de acción en los valles, con el respaldo de incentivos específicos.

Análisis de técnicos de la Estación Experimental Alto Valle del INTA evaluaron la experiencia desde su primera etapa, resaltando la acumulación de capital simbólico por parte de INTA, los técnicos y algunos grupos de productores a partir de la estrategia de intervención dispuesta. Señalan la importancia de ello a la hora de definir en la mesa de interacción sectorial las políticas sanitarias. La repercusión lograda por el área experimental y demostrativa, y el impacto de los resultados obtenidos por los productores participantes de la experiencia permiten aseverar que se avanzó de un modo concertado en acciones que aportan al progreso competitivo de las unidades menores y del conjunto del complejo, habiéndose fortalecido el capital simbólico de la institución pública y el sistema regional de innovación. (Alemany y Zunino, 2004). A partir de los resultados positivos, del financiamiento público, del fortalecimiento de la Comisión Nacional de Sanidad Vegetal, y de las alianzas tejidas en

el sistema regional de innovación, se irían imponiendo cambios sustanciales en los enfoques de lucha sanitaria y una nueva institucionalidad ligada a su gestión.

**La experiencia innovadora en sanidad en San Patricio del Chañar:** Se inició en 2004. La localidad se ubica sobre la margen izquierda del río Neuquén, a 45 km de la ciudad del mismo nombre. En ella se asentaron inmigrantes italianos a partir de 1898, y fue hacia 1970 aproximadamente que se inició en su valle el desarrollo de una moderna fruticultura de exportación. Cuenta con 6.000 habitantes, y unas 3.700 ha en producción repartida entre frutas de pepita (72%), carozo (12%) y vid (17%). El 86% de su población está ocupada en unidades primarias y la agroindustria. Ha sido una zona frutícola planificada, en la cual predominan explotaciones medianas y grandes, y un perfil empresarial de productores con larga trayectoria en la actividad en el Alto Valle, extendidos a la zona en las últimas décadas. Las plantaciones son jóvenes, la composición varietal moderna y predomina el trabajo asalariado.<sup>18</sup>

Quienes se organizan a nivel local para mejorar la producción, expresan que tienen la innovación como meta. En los últimos años, se puso en marcha en la zona un proyecto innovador donde la misma organización de los productores, representada por la Cámara de Productores Agropecuarios tomó una posición pro-activa y definió una política de desarrollo junto a sus asociados, adelantándose a las exigencias de calidad de los mercados y a los marcos normativos para la producción nacional. A partir de ello, se inició un proceso participativo con el propósito de recuperar el nivel sanitario que en otras épocas supieron tener sus peras y manzanas. Para ello se tomó como punto de partida la experiencia piloto del grupo de productores de Allen, y se replicó en El Chañar con un bloque en la temporada 2004/2005, planificándose luego multiplicarla a nivel de gran área a todas las plantaciones de frutales de pepita de la localidad con el apoyo de los sectores público y privado. Así nació el **"Programa de Gestión de la Calidad Fitosanitaria" (ProCal I)**, con esos objetivos como meta principal. En el invierno de 2005, productores, profesionales, encargados y monitores de plagas iniciaron el trabajo de pre-bloque, que desde el comienzo contó con un fuerte compromiso de todos los actores. Los productores organizados, abrieron sus

---

<sup>18</sup> Al respecto un productor de la zona, Franco Gasparri, miembro de la tradicional familia inmigrante que colonizó privadamente el área (Roberto Gasparri, que en los fines de la Convertibilidad debió vender sus propiedades y establecimientos de acondicionamiento y frío), señaló que *"El Chañar se ha diferenciado siempre por las nuevas variedades implantadas en la zona. Al estar convencidos de que el mercado quiere variedades nuevas y hacerlo, los cambios se hicieron con una mentalidad innovadora y fueron más rápidos"*. Extraído de Klessing, J. y Calí, M. J.; (2008) *Fruticultura y Desarrollo*, N° 57. INTA Alto Valle. p. 39.



establecimientos para ser visitados y se movilizaron a reuniones semanales para consensuar estrategias y evaluar los resultados de las acciones emprendidas. Un año después, con la implementación del Programa Nacional de Supresión de la Carpocapsa, y la consecuente conformación de bloques en todo el Valle, en El Chañar se aprobaron 5 bloques, y ello consolidó el ProCall en su segundo año de desarrollo, involucrando al 95% de los productores frutícolas de la localidad.<sup>19</sup>

En una segunda etapa, se puso en marcha el **Pro-CalIII** para la instrumentación de las **Buenas Prácticas Agrícolas**. Sobre la base de la experiencia adquirida en dos años de trabajo en bloque, y la confianza generada en la gestión asociada de los productores, el equipo técnico local y las instituciones involucradas, se resolvió en el verano de 2007 avanzar hacia la certificación de la calidad de la fruta, en consonancia con los requerimientos de los mercados, las convenciones de las cadenas de supermercados y anticipándose a las normas obligatorias que se van extendiendo en la comercialización de la producción. El **Programa de Gestión de la Calidad Pro-Cal II** se propuso desarrollar un plan de capacitación y asistencia técnica para la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas en toda la superficie del Chañar, a fin de lograr en el mediano plazo la certificación de la producción frutícola local.<sup>20</sup>

Con dicho Programa se aspiró a que todos los productores pudieran implementar un sistema de gestión de calidad que les permita obtener una fruta diferenciada, para la certificación GlobalGap, y que logren una comercialización fluida y segura. Asimismo, sus promotores aspiran a que la extensión de la experiencia a nivel de una gran área sirva como base para la difusión de las técnicas entre otros fruticultores de la región, e ir incorporando en forma gradual a productores de la zona que hoy no certifican o están en vías de hacerlo. Una de las claves del Programa ha sido la visión sistémica y la asociación, el trabajo integrado con la Agencia de Extensión Rural Confluencia del INTA, con la Fundación Barrera Patagónica,

---

<sup>19</sup> Gasparri expresó en relación al avance de: *"Teníamos una plaga que nos tenía a mal traer, que era la carpocapsa, y resolvimos juntarnos para ver como podíamos resolver el problema. En ese momento éramos 16 productores, primero lo realizamos todo con recursos propios, obteniendo un resultado interesante, y después se trasladó la inquietud a las cámaras, a la provincia y de ahí a la Nación, que se interesó en que el programa se replicara en todo el Valle"* Y agregó: *"Cuando yo inicié el programa tenía un daño del 20 a 25%, hace 6 años, y hoy en mis 30 ha la plaga no es detectable, es decir que el negocio mejoró un 20%. No obstante, el que hayamos llegado a esos niveles no implica que esto finalice. Pero sí nos permitió comenzar una nueva etapa: la de las buenas prácticas"*. Extraído de Klessing, J. y Calí, M. J.; (2008) *Fruticultura y Desarrollo*, N° 57. INTA Alto Valle. p. 40.

<sup>20</sup> *Así empezamos con las buenas prácticas, manifestaba Gasparri, y aspiramos a otra etapa posterior: una denominación de origen propia que nos distinga del resto"*. Extraído de Klessing, J. y Calí, M. J.; (2008) *Fruticultura y Desarrollo*, N° 57. INTA Alto Valle. p. 42.

con la Dirección General de Fruticultura y Sanidad Vegetal de Neuquén, y con el Consejo Federal de Inversiones. A ellos se agregaron cinco grupos de Cambio Rural de INTA brindando asistencia profesional a través de la figura de Promotores y Asesores, y capacitación en Normas GlobalGAP, en Manejo Seguro de Productos Fitosanitarios, Seguridad en Maquinaria Agrícola, Primeros Auxilios y Seguridad e Higiene en Cosecha, tal cual las exigencias en materia de mejora de las condiciones laborales de los operarios, la inocuidad de las frutas cosechadas y el cuidado del medio ambiente.

El criterio central del Programa es que en el mismo *"nadie trabaja solo"*, sino que los técnicos se integran en un trabajo fluido con los productores y la Cámara, contando con el acompañamiento de otras instituciones, según expresión de la Ing. Gabriela Garrido. La visión del equipo de trabajo es que desde la puesta en marcha del ProCal I y Pro-Cal II se gestaron cambios muy significativos, que no sólo tienen que ver con la sanidad y la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas, sino con la solidaridad grupal. *"Los productores se ayudan entre ellos, y muestran sus chacras para compartir información y experiencia. A partir de ello, el resultado es una experiencia que no tiene antecedentes en el Valle. Hoy en El Chañar, no hay productor que no conozca de buenas prácticas agrícolas y de la necesidad de estar organizados y preparados para obtener una fruta diferenciada y con denominación de origen"* Ing. Gabriela Garrido, (extraído de Klessling y Cali, 2008, p. 43).

La organización y la confianza, junto con apoyos financieros públicos, impulsaron la adecuación de la infraestructura de los establecimientos, entre ellos el mejoramiento y/o construcción de los depósitos para agroquímicos y los centros de carga de pulverizadoras. Los actores afirman que *"nunca lo hubieran logrado si no hubieran estado organizados"*(expresiones del productor Luis Molina, en Klessling y Calí, 2008, p. 45) En cuanto a los resultados obtenidos, en 2008 la casi totalidad de los productores de El Chañar participaban en diferente grado en el Pro-CalIII, en el espacio de capacitación local generado, recibiendo asesoramiento específico y/o compartiendo su experiencia con otros vecinos; el 99% de las unidades productivas certificaban Buenas Prácticas Agrícolas, el 50% certificaba la normativa GlobalGap, y algunos la TESCO Natural Choice. El caso demuestra que la articulación de voluntades privadas y públicas, la trayectoria y capacidades acumuladas de los agentes de la producción, en lo técnico y lo organizativo, el mantenimiento de valores emprendedores, y el persistente trabajo de los técnicos y dirigentes sectoriales, ha promovido

en coyunturas favorables de precios resultados positivos en lo sanitario, en las prácticas productivas, y en el fortalecimiento del sistema institucional y de innovación en el territorio.

## **6- Desafíos en la construcción de la competitividad de PyMes de la cadena frutícola**

La revisión teórica y el análisis de casos estimula a construir nuevos conceptos con relación a la innovación y la reorganización en la fruticultura del Alto Valle: una nueva visión de la empresa en red y del territorio, de las economías externas, de aglomeración y aprendizaje, y a reflexionar sobre la transición de la “*atmósfera industrial*” a la “*atmósfera institucional*”, y el papel de los actores públicos y privados en dichos procesos.

A partir de ello, y de la comprobación de las hipótesis planteadas, cabe efectuar las siguientes reflexiones:

**1. La proximidad de la localización espacial entre pequeñas y medianas empresas** -en muchos casos de tipo familiar-en el Alto Valle el Alto Valle, ha generado, economías externas, y potenciado la “*atmósfera industrial*” en relación con la producción de frutas frescas e industrializadas como actividad principal, la elaboración de ciertos insumos y la prestación de múltiples servicios. A partir de ello, se desarrolló una capacidad innovativa difundida de carácter incremental, centrada en formas de aprendizaje basadas en relaciones informales, y en conocimientos tácitos. Este ha sido el ambiente en el que se desarrolló la agricultura valletana por varias décadas (desde 1920 en adelante), como organización de productores independientes, cooperativizados, y progresivamente, empresas integradas. **2. Durante largo tiempo se ha estudiado el comportamiento de la unidad productiva de modo individual partiendo de la creencia de la homogeneidad de los agentes.** Hoy la nueva organización exige revisar las dinámicas de tramas jerárquicas y no jerárquicas, de “*cluster*” o “*distrito*” para comprender la heterogeneidad, la acción y las potencialidades de las unidades articuladas de modos diversos. **3. El conjunto de empresas evoluciona de la producción material a la generación de intangibles, traducida en *pro-ducción* de conocimiento.** **4. La “comunidad productiva” constituyó un elemento distintivo del “distrito agrícola” localizado y dio lugar a una atmósfera productiva.** Las innovaciones incrementales transmitidas entre agentes de la producción y el acondicionamiento que compiten y cooperan conforman así un patrimonio del sistema productivo local. **5. Avanzadas las fases de desarrollo de la fruticultura, la aparición de nuevos actores, el debilitamiento de las relaciones informales, y la profundización de las asimetrías,** imponen fuertes

cambios en las reglas e instituciones Al mismo tiempo, la creciente apertura de los mercados y los condicionantes que de ellos resultan, plantea un mayor dinamismo y flexibilidad externa, a las que se agrega la ampliación y complejidad creciente del sistema local de empresas, que transforma el sistema productivo e institucional regional. 6. Es así que pueden identificarse diversas razones que abonan **la transformación del “distrito” frutícola del Alto Valle**. Entre ellas pueden citarse **las económicas** ligadas al desenvolvimiento de los mercados en el marco de la globalización y la puja distributiva; **las sociales**, como la ausencia del recambio generacional del productor independiente, y **la dinámica tecnológica**, en tanto el progreso técnico procede tan rápidamente que con frecuencia transforma en obsoletos los saberes y los modos de hacer del fruticultor. 7. 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 a la velocidad que ellos requieren**. La nueva situación requiere la definición de reglas “*mesoformales*”, producto del desarrollo continuo de las relaciones entre empresas hacia adentro y hacia fuera. Es así que 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. 8. **A partir de lo señalado, la “nueva competencia territorial” en 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**. 9. **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**. Ello aconseja pensar en términos competitividad territorial, y en la producción entendida como producción y difusión de innovaciones. 10. En tal sentido, los procesos de innovación y aprendizaje puestos en marcha a partir de los Sistemas de Extensión de la Estación Experimental Alto Valle del INTA definidos como Proyecto de Asistencia al Mejoramiento de la Competitividad en el “cluster frutícola”, el Programa de Modernización Productiva en Río Negro y el Plan Frutícola Integral, que incluyen capacitación y construcción de las modalidades de implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y Manufactureras, y los mecanismos de interacción desplegados desde los Programas Cambio Rural, Producción Frutícola Integrada, de Erradicación y Control de Carpocapsa y de Mosca de los Frutos, y otros, comportan una experiencia estratégica en la conformación de la “*nueva competencia territorial*”.

11. En función de ello, cabe señalar que la transformación del “*sistema productivo local*” en un nuevo “*sistema institucional territorial*”, es un desafío que las sociedades de los valles irrigados de Río Negro y Neuquén vienen atravesando con fuertes pujas distributivas y conflictos de representación en el marco de la globalización. Del modo en que se desarrollen los mecanismos de comunicación y aprendizaje, la apertura de los mercados, la distribución de los ingresos, y el régimen de incentivos a la actividad, resultará la “*atmósfera industrial*”, y el grado apropiado de equilibrio entre clausura y apertura del sistema productivo local.

Se plantean entonces múltiples interrogantes y diversidad de expectativas acerca de cómo ha de transcurrir una nueva fase de cambios en la fruticultura regional, cómo se han de reconfigurar las relaciones entre empresas y territorio, entre sociedad y economía, entre lo urbano y lo rural, y cómo se han de articular continuidades y rupturas. Cabe preguntarse también si la capacidad acumulada por las pequeñas y medianas unidades insertas en la cadena global de frutas, el grado de consenso y la energía colectiva desplegada, resultará suficiente para estimular el progreso competitivo, y si de ello se han de derivar dinámicas con eje en la equidad social y la sustentabilidad ambiental. Lo que constituye una certeza es que dicha capacidad no puede dejarse librada al libre juego de los mercados y de los comportamientos y senderos individuales. Nuevas formas institucionales se van gestando en un proceso de desarrollo contradictorio que se genera por el encuentro y la tensión entre agentes locales y externos con intereses diversos. La reflexividad y la comprensión compartida de estas nuevas realidades, como paso previo a la formulación de políticas y a la acción, requiere de nuevos conceptos y nuevas estrategias de aprendizaje colectivo que marcan los rumbos al futuro.

### **Bibliografía**

- Alemany, C. y Zunino, N.; (2004) "Acumulación de capital simbólico para reconstruir la intervención y superar la problemática de la Carpocapsa en la Norpatagonia". EEA INTA Alto Valle.
- Alemany, C.; (2000); "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*. EEA INTA Alto Valle. Agosto.
- Barnes, T. J; (2001) Rethorizing Economic Geography: From the Quantitative Revolution to the "Cultural Turn", *Annals of the Association of American Geographers*, 91, 3, pp. 546-565.
- Becattini, G.; (1990) "The Marshallian industrial district as a socioeconomic notion", en Pyke, F,

- Boggs, J. S. y Rantisi, N. M.; (2003) The relational turn in economic geography. *Journal of Economic Geography*, 3, pp. 109-116.
- Boscherini, F. y Poma, L.; Compiladores; (2000) *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas*. Universidad Nacional de General Sarmiento. Ed. Miño y Dávila. Buenos Aires.
- Caravaca, I., González, G, Silva, R.; (2005) "Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial". *Revista EURE Vol. XXX, N° 94*. Santiago de Chile. Diciembre.
- Cimoli, M. (Coordinador); (2009) *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe*. CEPAL. División Desarrollo Productivo. Santiago de Chile.
- Cichón, L., Alemany, C., Fernández, D. Contreras, E.; (2003) "Generación y desarrollo de tecnologías de producción y organización para el control de la Carpocapsa en la fruticultura de pepita argentina". Proyecto Nacional INTA EEA Alto Valle. Guerrico. Río Negro.
- Cimoli, M y Dosi, G. (1994) "De los paradigmas tecnológicos a los Sistemas Nacionales de Innovación". *Revista Comercio Exterior*. Banco de México. N° 8. México. Agosto.
- Craviotti, C.; (2006) "Concertación social y territorio". *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*. Vol. 8, N° 13. Brasil. Septiembre.
- Delfini, M., Dubbini, D. Lugones, M. y Rivero, I. (2007). *Innovación y tramas productivas de Argentina*. UNGS. Proyecto PAV 057. ANPCyT. Ed. Prometeo. Buenos Aires.
- Dosi, G.; (2000) "Paradigmas y trayectorias tecnológicos. Los determinantes del cambio tecnológico y la transformación de la economía". en Chesnais, F. y Neffa, J. C. *Economía de las Innovaciones*. Buenos Aires. CEIL PIETTE. CONICET.
- Gereffi, G. y R. Kaplinsky; (2001). The value of value chains. Número especial de *IDS Bulletin*, 32.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C. y R. Rabellotti; (2003) Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American Clusters. BID.
- Green, R. y Rocha dos Santos, R.; "Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario". *Revista Desarrollo Económico N° 126*. Vol. 32, julio- septiembre.
- Humphrey, J. y H. Schmitz; (2002b). "Developing country firms in the world economy: Governance and upgrading in global value chains". *INEF. Report N° 61*. Duisburg: University of Duisburg.
- Humphrey, J. y H. Schmitz; (2002c) "How does insertion in global value chains affect upgrading industrial clusters?" *Regional studies*, Vol. 36, N° 9.
- Humphrey, J.; (2002) "Opportunities for SMEs in developing countries to upgrade in a global economy". *Documento de trabajo de SEED*. OIT. Ginebra.
- INTA Alto Valle, INTA Castelar, EEA La Consulta; (2006). "Generación y desarrollo de tecnologías de organización para el control de la carpocapsa en la fruticultura de pepita argentina". General Roca.
- INTA EEA Alto Valle; (s/f) "Promoción y fortalecimiento de la organización para el control de la Carpocapsa en frutales de pepita en la localidad de Allen, Río Negro". General Roca.

- INTA; (2004-2009) *Programas de Investigación, Desarrollo y Experimentación en Producción Frutícola Integrada*. Estaciones Experimentales Mendoza, Alto Valle, Córdoba, Entre Ríos, y Salta.
- Johnson, B. y Lundvall, B.; (1994) "Sistemas Nacionales de Innovación y aprendizaje institucional". *Revista Comercio Exterior del Banco de México*, México, junio.
- Klessling, J. y Calí, M. J.; (2008) "Cuando los productores se organizan: la experiencia de San Patricio del Chañar (Pcia. de Neuquén)", En *Fruticultura y Diversificación* N° 57, pp 38-46.
- Landriscini, G.; (2003) "Globalización y metamorfosis de la fruticultura". En Bendini *et al*; *El campo en la Sociología actual*. Ed. La Colmena. Buenos Aires.
- Landriscini, G. y Preiss, O.; (2007); "Concentración en la fruticultura del Alto Valle de Río Negro y Neuquén". En Cuaderno GESA N° 6. UNCo. Neuquén. Ed. La Colmena. Buenos Aires.
- Landriscini, G., Preiss, O, Rivero, I.; (2007) "La trama frutícola del Alto Valle de Río Negro y Neuquén". En Delfini, Dubini, Lugones y Rivero; *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina*. UNGS. Ed. Prometeo. Buenos Aires.
- Landriscini, G, Rivero, I., Costanzo Caso, C. y Roca Silvia; (2009) "Impacto de las medidas sanitarias y fitosanitarias en el proceso de trabajo frutícola del Alto Valle de Río Negro y Neuquén". *Actas del 9° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. UBA. Buenos Aires. 5 al 7 de agosto.
- López, A. y Lugones, G.; (1998) "Los tejidos locales ante la globalización del *cambio tecnológico*". *Revista REDES* N ° 12. Universidad Nacional de Quilmes. Diciembre. Buenos Aires.
- Lundvall, B-A; (2000) "Relaciones entre usuarios y productores, sistemas nacionales de innovación e internacionalización", en Chesnais, F y Neffa, J. C. *Economía de las innovaciones*. CEIL- PIETTE. CONICET. Buenos Aires.
- Lundvall, B-A; (2002) ¿Por qué la Nueva Economía es una economía del aprendizaje? Universidad de Aalborg. Université Technologique de Compiegne.
- Mauricio, B, Zunino, N. y Alemany, C.; (s/f) *Reflexiones a partir del conocimiento generado sobre una tecnología de control sanitario en un área experimental*. INTA Alto Valle. Río Negro.
- Miranda, O.; (1998) "Organización del trabajo y acumulación de capacidades tecnológicas: Una aproximación desde la fruticultura familiar". *Revista Estudios del Trabajo* N ° 14. ASET. Bs. As.
- Nelson, R. y Sampat, B.; (2001) "Las instituciones como factor que regula el desempeño económico". *Revista de Economía Institucional*, N° 005. Univ. Externado de Colombia. Bogotá. pp. 17-51.
- Nelson, R. y Winter, S.; (1982) *An evolutionary theory of economic change*; The Belknap Press of Harvard Universtiy Press, Cambridge, Mass.
- Pastore, R.; (1996) "Subcontratación e integración productiva. Breves referencias a las actividades agroalimentarias". *Revista Realidad Económica* N ° 138. Buenos Aires.
- Pietrobelli, C. y Rabelotti, R. (2007) "Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas". BID. Washington, D.C.

- Preiss, O.; (2006) "El complejo de fruta de pepita en Río Negro y Neuquén". En Gorenstein, S. y Viego, V. Compiladoras. *Complejos productivos basados en recursos naturales y desarrollo territorial. Estudios de caso en Argentina*. Ed. UNS. Bahía Blanca.
- PRO Río Negro; (2010) *Programa de Apoyo a la Modernización Productiva de la Provincia de Río Negro*. BID-Gobierno de la Provincia de Río Negro y sector privado. General Roca.
- Putnam, R. D.; (1993) "The prosperous community: social capital and public life" en *The American Prospect*, n° 13.
- Rau, V.; (2010) "Trasnacionalización productiva y calidad del empleo en la fruticultura argentina de exportación". Anals VI Congr s du CEISAL. Toulouse, 30 de junio-3 de julio. CONICET-Instituto Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales. UBA. Buenos Aires.
- Romagnoli, et al; (2004) "Cadena de valor frutícola". EE Alto Valle INTA. General Roca.
- Salom Carrasco, J.; (2003) "Innovación y actores locales en los nuevos espacios económicos: un estado de la cuestión". *Boletín de AGE N  36*. Departamento de Geografía. Universidad de Valencia.
- Salomón, M. y Engel, P.; (1997) "Enredamiento para la innovación. Una metodología participativa orientada al actor". Royal Tropical Institute, Amsterdam.
- Schumpeter, J. (1952); *Teoría del desenvolvimiento económico*. 2da. Edición. FCE, México.
- Secretaría de Fruticultura de Río Negro, Dir. de Fruticultura de Neuquén, EEA Alto Valle INTA, y Federación de Productores Frutícolas de Río Negro y Neuquén; (2008) *Plan Frutícola Integral*.
- Villarreal, P. et al; (2003) "Evaluación Técnica Económica. Impacto de Carpocapsa en la producción de fruta de pepita de la Norpatagonia Argentina. EEA INTA Alto Valle.
- Yoguel, G.; (2000) "Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas". *Revista CEPAL N   71*. Santiago de Chile, agosto.
- Yoguel, G., Borello y Erbes, A.; (2009) "Argentina: cómo estudiar y actuar sobre los sistemas locales de innovación". *Revista de la CEPAL N   99*. Diciembre. Santiago de Chile.