

Empresas agroexportadoras y estrategias globales en el sistema agroalimentario de fruta fresca*

MÓNICA BENDINI y NORMA STEIMBREGER**

Reflexiones teóricas

Desde la ciencia social crítica, surge la necesidad de generar alternativas a los abordajes clásicos mediante la incorporación de categorías conceptuales que permitan interpretar los cambios desde dentro y fuera del sistema agroalimentario mundial, repensar la emergencia de empresas globales en los procesos de reestructuración económica y reflexionar sobre el impacto de tales fenómenos en la organización social y territorial de las cadenas de valor agrícola.

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

* El artículo presenta avances de los proyectos del GESA: Estrategias empresariales en el desarrollo agroindustrial. Un estudio de caso: Localización y trayectoria (Secretaría de Investigación de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de Universidad Nacional del Comahue) y Cambios en la cadena de valor agrícola y reposicionamiento de productores familiares, empresas y trabajadores. El caso del sistema frutícola del norte de la Patagonia (Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica).

** Investigadoras del GESA (Grupo de Estudios Sociales Agrarios) de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Comahue.

Por un lado, se pueden citar las explicaciones estructurales que caracterizan los estudios agroalimentarios de los años ochenta con base en la nueva economía política de la agricultura. Dentro de este enfoque, se distinguen, siguiendo a Friedland (2001), las siguientes líneas: los estudios de “sistemas o cadenas de productos primarios para exportación/importación”¹ realizados por William Friedland en 1984; Dixon en 1999 y 2000 y Wright en 1999 (Friedland, 2001); el análisis de los “sistemas de proveedores verticales” de Ben Fine en 1994, marco teórico que relaciona la producción de alimentos y el consumo mediante la integración vertical de cadenas de actividades: insumos agrícolas, procesamiento, transporte, distribución, marketing y consumo; y los estudios de “globalización” que sugieren otra mirada a la metodología de las cadenas desde los cambios en la distribución y marketing de algunos productos agrícolas globalizados como los vegetales y las frutas frescas, y productos no tradicionales, realizados por Cook en 1990 y Friedland en 1994 (Friedland, 2001). Estos enfoques han generado hallazgos sustantivos acerca de la naturaleza de la economía agroalimentaria capitalista y ofrecen elementos interpretativos sobre los contextos en los cuales operan las grandes corporaciones.

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

A pesar de los valiosos aportes realizados por ambas líneas de análisis, no se ha llegado aún a una teoría que permita aprehender la dinámica de las estructuras y estrategias del capital agroalimentario transnacional (Pritchard, 2000). Este trabajo intenta contribuir a esta construcción, presentando hallazgos en un sistema agroalimentario de fruta fresca, desde la trayectoria de una empresa líder actualmente transnacional.

El propósito es responder cómo y por qué las empresas líderes locales transnacionalizadas y transnacionales despliegan estrategias parti-

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

culares en el marco de los cambios del sistema agroalimentario mundial que permiten se posicionen hegemónicamente en las cadenas de valor agrícola; construyan activamente las relaciones globales al tiempo que operan en espacios sociales y territorios determinados; y condicionen las relaciones intersectoriales en un contexto diverso de controles y resistencias a nivel local.

Para enriquecer el conocimiento tanto de los cambios en las relaciones sociales al interior de la cadena como de las redes y flujos de capital y de productos que se fueron estableciendo en el sistema de fruta fresca, resulta pertinente incorporar la perspectiva de “historia de empresa” en el análisis de los procesos singulares de emergencia, crecimiento, expansión y transformación empresarial. El abordaje privilegia el análisis microsocioal y considera a la empresa como un proceso de construcción social, en tanto implica por un lado, continuidades y rupturas en la organización empresarial; y, por el otro, configuraciones históricas tanto a nivel intersectorial como territorial. (Radonich et al, 2000).

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

Competitividad y estrategias empresariales en el sistema agroalimentario argentino

Históricamente, el desarrollo económico de Argentina está relacionado al sector agrario. Desde mediados del siglo diecinueve hasta la década del treinta, Argentina se inserta en el mercado mundial como productor y exportador de bienes agropecuarios, principalmente granos y carnes, sobre la base de las ventajas “naturales” de la región pampeana. Hacia mediados del siglo veinte y en el marco del modelo económico basado en el fortalecimiento del mercado interno, el sector agrario argentino se inserta, por un lado, como proveedor de materias primas baratas a la industria alimentaria y de alimentos baratos para mantener salarios reales altos y bajos costos de reproducción de la fuerza de trabajo. Por

otro, como exportador de productos agropecuarios para obtener divisas que permitan importar bienes intermedios y de capital requeridos por el nuevo proceso de industrialización (Teubal, 1995).

Ante el agotamiento de ese patrón de industrialización sustitutiva de importaciones en la década del setenta, comienzan a implementarse políticas de liberalización de la economía y de apertura externa. En los años posteriores de reestructuración productiva, de cambios en la orientación de las políticas agrarias, se van gestando lentamente primero y aceleradamente a partir de los noventa, importantes transformaciones en el sistema agroalimentario argentino que afectan a las cadenas de valor agrícolas tradicionales pampeanas como las de las regiones extrapampeanas, entre las que se destacan, por su dinamismo, las cadenas de frutas y hortalizas. En un contexto nacional fuertemente condicionado por el endeudamiento externo, el estancamiento productivo, la caída del consumo interno y las dificultades presupuestarias, el sistema agroalimentario recupera un lugar central en los programas de corto plazo debido a su capacidad de aumentar los ingresos externos por medio de las exportaciones (Gutman y Gatto, 1990). El crecimiento relativo de la producción se concentra en las medianas y grandes explotaciones empresariales de la región pampeana y de determinados enclaves agrícolas extrapampeanos. Esta reestructuración que adopta, en las regiones frutihortícolas, la forma de cambios tecnológicos y a escala, compromete la inclusión de los pequeños productores quienes quedan vulnerablemente subordinados a los eslabones industriales y comerciales.

Durante los años noventa, las exportaciones agroalimentarias argentinas tienen un incremento significativo, situación que convierte al sector agroexportador en uno de los sectores más dinámicos de la economía argentina.² El crecimiento internacional de la demanda de los productos agrícolas con valor agregado marca el camino para una exportación cada vez más diversificada y sofisticada generando una diferenciación entre regiones productoras. En la producción de frutas y hortalizas frescas para la exportación, este cambio implica un conjunto de actividades de postcosecha: control de calidad, clasificación, acondicionamiento, enfriado y empaque, que da características de proceso industrial a estas actividades. Por otra parte, la demanda de productos frescos de mayor calidad y presentación, con menor contenido de agroquímicos, aumenta las exigencias de los países importadores sobre la sanidad y estética de los productos vegetales.

2. "La estructura de exportaciones argentinas presenta una fuerte especialización de base agropecuaria que supera el 60 % del valor comercializado, el 15 % de las exportaciones de los productos primarios corresponde a frutas y hortalizas" (Iriarte et al, 2001: 97)

En los últimos veinte años, las producciones agrícolas como frutas y hortalizas (manzanas, peras y limones) y los productos pecuarios como lácteos y granjas, tienen un comportamiento particularmente dinámico (Obschatko, 1992). Este particular dinamismo está relacionado con la selectividad de los cambios técnicos y organizativos introducidos en las diferentes cadenas agrícolas los que modifican de modo desigual la capacidad de apropiación y de acumulación: "La crisis de la economía mundial y las nuevas formas de acumulación de capital a nivel internacional, que caracterizan esta etapa de mayor concentración de los recursos generados por la sociedad ha provocado importantes cambios en el sistema agroalimentario mundial, como los fenómenos de declinación del sistema agralimentario basado en la combinación cereal-carne y el desarrollo de los dinámicos mercados de frutas y hortalizas frescas". (Bocco, 2001: 243).

En este nuevo escenario, las empresas desarrollan múltiples y variadas estrategias con el propósito de lograr una inserción competitiva en el comercio internacional. En la búsqueda de una integración flexible, el proceso de reestructuración productiva provoca niveles crecientes de concentración y de diferenciación en la estructura productiva en las distintas actividades y regiones. A diferencia de los países desarrollados donde la flexibilidad se alcanza fundamentalmente a través de altos niveles tecnológicos y de alianzas entre industrias claves, en las sociedades menos desarrolladas la flexibilidad resulta principalmente de nuevos mecanismos de movilización y de precarización laboral; la presencia de situaciones mixtas es indicador de diversidad como también de estrategias múltiples concentradas. Los nuevos tejidos productivos expresan el predominio de una estructura caracterizada por una fuerte asimetría entre empresas y por procesos de externalización de servicios y de tercerización de la mano de obra a partir de una lógica manifiesta de reducción de costos de producción con fuertes consecuencias sociales. (Graziano da Silva, 1999; Bendini y Tsakumagkos, 2001). Estos procesos redefinen tanto las formas de gestión interna de la empresa (estructura administrativa, organización de la producción y de los procesos de trabajo) y la estructura espacial de las actividades, como también la articulación con proveedores, distribuidores y comercializadores.

La producción argentina de frutas frescas

La producción de frutas y hortalizas en Argentina, ha tenido tradicionalmente una importancia menor tanto dentro del PBI agropecua-

rio como en la generación de divisas por exportaciones en relación a los productos tradicionales, carne y granos. Reúne aproximadamente el seis por ciento del valor total de las exportaciones. La actividad frutícola se desarrolla básicamente en regiones extrapampeanas: la cuenca del río Negro en las provincias de Río Negro y Neuquén y en la provincia de Mendoza, destinadas a la producción de fruta de pepita y de la vid; el espacio cuyano y el bajo Paraná orientados al cultivo de fruta de carozo, y de la vid; y las regiones del nordeste y noroeste con cítricos, fundamentalmente.

En el caso específico del sector frutícola, los dos subsistemas más importantes orientados a la exportación son el cítrico y el de peras y manzanas.³ A nivel del comercio mundial, la evolución de las exportaciones frutícolas argentinas está influida por los siguientes factores: estabilidad del mercado de manzanas y peras; incremento de peras en Europa; aumento de la exportación de las nuevas variedades bicoloradas: Gala, Fuji, y Braeburn; aumento constante de las exportaciones de cítricos; apertura del mercado del limón a Estados Unidos de Norteamérica y continuidad en algunos mercados de Asia; diversificación de la producción frutícola exportable: paltas, mangos, cerezas, berries, higos, nueces, limas, etc.; gran potencial de producción de fruta integrada con bajo nivel de agroquímicos y de producción orgánica. (Informe Frutihortícola, Febrero 2000).

Hasta principios de la década del noventa, la mayor parte de la producción frutícola argentina es provista mayoritariamente por pequeños y medianos productores; estructura agraria que se modifica y, al igual que en el conjunto del sistema agroalimentario argentino, se desarrollan intensos procesos de concentración y transnacionalización de las cadenas productivas. La modernización productiva y la profundización de los procesos de integración vertical por propiedad o mediante agricultura de contrato, conlleva una diferencial subordinación de los pequeños productores a las etapas postagrícolas (Bendini, 1999).

La fuerte concentración de la demanda en países importadores a través de la consolidación de la gran comercialización minorista (redes de supermercados) y los cambios en los hábitos de consumo de la población, inducen modificaciones continuas de los requerimientos en los segmentos de producción e intermediación (por ejemplo, el abastecimiento por parte de unas pocas empresas proveedoras de una amplia canasta de frutas y hortalizas frescas de calidad a lo largo de todo el año). Dichos controles coadyuvan a una creciente incorporación de ca-

3. En los últimos años se registra un importante incremento de las exportaciones frutihortícolas las que pasaron de 205.000 toneladas a cerca de 350.000 toneladas durante los años noventa.

pitales transnacionales en el sector exportador frutícola argentino sumado a procesos de convocatoria y quiebra de empresas nacionales adquiridas por inversores externos, y a una acelerada concentración. La inversión extranjera vía fusiones o adquisiciones y las alianzas tipo "joint ventures" entre firmas se ha concentrado principalmente en las etapas de intermediación y comercialización de productos orientados fundamentalmente al abastecimiento de los mercados del hemisferio norte. Estos grupos económicos -"corporaciones"- conforman el núcleo hegemónico que además proveen insumos al sector agrícola y de empaque (fertilizantes, agroquímicos, maquinaria rural) a precios internacionales, y también controlan los puertos y fletes marítimos. Los procesos de adquisiciones y alianzas, caracterizado por Constance y Heffernan (1994) como una "auténtica fusionmanía", ha dado lugar a una rápida concentración empresarial en el sector y a la formación de estructuras oligopólicas/oligopsonías.

En la actualidad, la oferta argentina de frutas frescas para exportación (templadas y cítricos), se encuentra atomizada en más de cien marcas, cerca de veinte empresas exportadoras manejan el cincuenta por ciento del total de las ventas hacia el exterior cuyo principal mercado lo constituye la Unión Europea. (Diario Río Negro, 13/6/1999). El sector frutihortícola está liderado por dos empresas de capitales transnacionales (ETN): Expofrut S.A. del Grupo Bocchi Internacional y San Miguel S.A. del Grupo Fisher y otros accionistas.⁴ Para el presidente de la Cámara Argentina de Fruticultores Integrados -CAFI-, hasta hace pocos años, los exportadores frutícolas argentinos estaban perfectamente diferenciados, lo eran de cítricos o de frutas de pepita (Hispanofruit, Abril 2000). Actualmente las dos firmas que lideran las exportaciones frutihortícolas están exportando una amplia canasta de productos frescos de clima templado (manzanas, peras, fruta de carozo) y subtropical (cítricos), convirtiéndose en proveedoras permanentes a través de la integración regional configurando, de esta manera, una amplia red territorial de abastecimiento nacional.

Teniendo en cuenta la importancia relativa de cada especie frutícola exportada, las peras y manzanas encabezan las exportaciones de frutas, con algo más del cincuenta por ciento del total de las especies frutícolas. Argentina produce alrededor del cuatro por ciento de la producción mundial de peras y manzanas. De este total, más del ochenta y cin-

4. Un poco más alejadas, participan otras grandes firmas algunas de las cuales tuvieron que asociarse en los últimos años a grupos comerciales externos para poder seguir participando competitivamente a nivel internacional. En este caso se puede mencionar a la empresa Moño Azul que en 1999 se asoció con el grupo sudafricano Outspan y a la Ecuatoriana Palmar para mantenerse y expandir su producción en el mercado mundial.

co por ciento de pera y del ochenta por ciento de manzanas son producidas en las provincias de Río Negro y del Neuquén. Por su parte, los cítricos representan algo más del cuarenta por ciento de las exportaciones de frutas, destacándose la producción de limón.

Por último es necesario resaltar que en el marco de la crisis económica argentina, caracterizada en los años noventa, entre otras cosas, por el estancamiento de las ventas al exterior, la pérdida creciente de competitividad, el deterioro en los términos del intercambio y las demoras de los gobiernos para reintegrar el impuesto al valor agregado a las exportaciones, algunas empresas del sector agroalimentario continuaron expandiéndose, entre ellas se destaca la firma Expofrut S.A. con base central productiva y administrativa en el valle frutícola del norte de la Patagonia, cuya principal producción de exportación son manzanas y peras.

Trayectoria de la empresa frutícola líder de Argentina⁵

“Las empresas multinacionales son evidentemente un eslabón central de la interdependencia económica mundial [...] la globalización de las empresas aparece como una etapa central hacia la integración mundial [...] La idea de una trayectoria natural y lineal hacia una integración más amplia de los mercados y de los sistemas de producción es simplista. La globalización es sobre todo un intento de superar las profundas dificultades ligada a la dinámica de la competencia de los años setenta-ochoenta. Esta superación sigue siendo difícil y problemática; las trayectorias seguidas por las empresas son muy diversas. Y no es del todo cierto que la globalización corresponda a un estado estable de las empresas ni de las asociaciones corporativas”. (Veltz, 1999:107, 108).

En el estudio de la empresa “global” parece esencial el análisis de tres dimensiones: el concepto de *estrategia competitiva* en tanto adopción progresiva pero acelerada de una visión más amplia de la demanda y de la competencia apoyada sobre un enfoque más global de la diversidad de actores sociales y de situaciones locales; el *punto de vista de la organización y gestión interna* que se relaciona con una aprehensión más amplia de los recursos internos y externos disponibles que se formula a menudo en términos de patrimonio, de competencias y/o de tecnologías; la *dimensión geográfica* que se traduce en formas diversas de territorialidad de las

5. En este acápite se presentan algunos resultados de avance de la Tesis de Maestría “Trayectoria y reorganización de una empresa frutícola en el marco de la reestructuración productiva” de Norma Graciela Steimbregger. Postgrado en Sociología de la Agricultura Latinoamericana. Universidad Nacional del Comahue.

empresas (concentración privilegiada/ descentralización, redes extendidas/regionalización de las empresas a diversas escalas). (Veltz, 1999; Méndez, 1997)

Génesis de la Empresa y asociación con capitales alemanes para la comercialización.

La empresa Expofrut se funda en 1971⁶ por el empresario Hugo Sánchez, quien por esos años incursiona en el negocio agrícola con la venta de tractores y maquinaria en general. Inmediatamente toma contacto con el empresario alemán Ernest Volker Ohlsem, que arriba a la Argentina con la intención de comprar fruta fresca para abastecer directamente a los supermercados europeos. Es importante destacar que la década del setenta es un momento en que el consumo de frutas y hortalizas frescas a nivel mundial se incrementa notablemente.

Con el fin de satisfacer la demanda alemana de productos de contraestación, el empresario Sánchez convoca a productores frutícolas, empaques y propietarios de frigoríficos. A partir de esta unión comercial con capitales alemanes surge la firma Expofrut S.A., que comienza exportando manzanas con la marca CEPE (Cooperativa de Empacadores, Productores y Exportadores). Si bien en un primer momento, la Empresa inicia sus actividades comerciales con la exportación de manzanas, posteriormente se produce una diversificación de la oferta hacia otros productos como pera, uva de mesa, cítricos, cebolla y ajo.

A mediados de los años setenta, la Empresa ya es propietaria de tierras y las exportaciones anuales crecen del cinco al diez por ciento. (Eurofruit, July 1991). En 1976, se ubica entre los primeros exportadores de la región y en 1981 ya ocupa el segundo lugar en el ranking de exportadores de manzanas, después de la empresa PAI S.A. y el tercer lugar como firma exportadora de peras y manzanas. Para 1984, sus exportaciones habían alcanzado un millón de cajas. (Eurofruit, July 1991). La adquisición de tierras para la producción le permite no sólo aumentar la oferta comercializable conformada hasta ese momento por fruta proveniente de productores bajo modalidades contractuales diversas, sino además ampliar su presencia productiva territorial, fortaleciendo su poder de negociación en tanto formadora de precios en el mercado regional.

6. La empresa Expofrut se localiza en la región frutícola de la cuenca del río Negro, en el norte de la Patagonia argentina. El área comprende el tradicional Alto Valle que abarca el valle superior del río Negro y los valles inferiores de los ríos Limay y Neuquén; y las nuevas áreas de expansión en los valles medios de los ríos Negro y Neuquén. Se trata de una zona de agricultura bajo riego de alrededor de 135.00 hectáreas.

Así, la empresa Expofrut se constituye como una firma exportadora de frutas frescas a Europa con una visión innovadora en la producción y comercialización que le permite dar un salto cualitativo y pasar a jugar con los grandes "players" del negocio de la fruta (La Nación On Line, 3/1/1999). Su estrategia se basa, en primer lugar, en el abastecimiento directo a supermercados y el desarrollo de una red comercial desde el productor a la góndola. Cambio importante y novedoso para esos años cuando la tendencia de comercialización de productos frescos estaba vinculada con los circuitos tradicionales de remates públicos, como el de la ciudad holandesa de Rotterdam. En segundo lugar, Expofrut procura adaptarse a los requerimientos de los consumidores, en una época en que el negocio de la fruta estaba constituido principalmente por empresas familiares que primero elegían qué producir de acuerdo a sus necesidades y luego trataban de colocar sus productos en el mercado.

La estrategia productiva y comercial de Expofrut desarrollada mediante la alianza que establece con el capital alemán, le permite posicionarse en el mercado mundial de frutas frescas como una empresa no familiar que diversifica su producción en función de la demanda hasta convertirse en la primera compañía del país en ofrecer una canasta frutihortícola variada.

Desarrollo empresarial:

Expansión comercial mediante alianza con el Grupo Bocchi

A partir de la segunda mitad de la década de los ochenta, la red de supermercados Rewe decide que la cadena de distribución Bocchi se encargue de la venta de fruta argentina en toda Europa. Este acuerdo comercial marca una nueva etapa para la Empresa que comienza a incrementar sus ventas en Europa y a absorber una parte importante de la producción regional.

Así, en el año 1987 queda establecida la segunda alianza comercial de Expofrut con la "traiding" italiana Bocchi Group, principal comercializadora y distribuidora de frutas y hortalizas en Europa. El Grupo adquiere el 47 % de las acciones de la Empresa y a través de esta nueva asociación se produce un importante cambio productivo: comienza a dedicarse a la producción primaria porque no logra el abastecimiento de fruta con la calidad y las variedades que le exige el mercado europeo. La participación de Bocchi, le permite a Expofrut ampliar no sólo la línea principal de productos incluyendo una mayor variedad, sino también el volumen de

ventas al proveer a otras importantes cadenas de supermercados como Spar, Metro, Tergut, Billa, Intermarché, además de Rewe. Más de cinco millones de cajas son exportadas en 1990 (Eurofruit, July 1991).

Integración y expansión territorial productiva, en gran escala y hacia nuevas áreas

A partir de 1990 se observan cambios sustantivos en el comportamiento territorial del capital agroindustrial. Al igual que otras grandes empresas del tradicional Alto Valle, Expofrut inicia la expansión productiva al Valle Medio del río Negro mediante la adquisición de grandes extensiones de tierra con el propósito de desarrollar su propia producción, en gran escala y de acuerdo a los requerimientos varietales del mercado internacional.

En un primer momento, la Firma incorpora a la nueva asociación un campo de cincuenta hectáreas con riego sistematizado, localizado en la localidad de Chimpay (emprendimiento Chimpay I); posteriormente y en la misma localidad, la Empresa adquiere un campo de 700 ha. En esta explotación se desarrolla el Proyecto Chimpay II, modelo productivo totalmente tecnificado con producción integrada de uva de mesa, peras y manzanas con sistemas de riego alternativos. En su momento se destinan veintisiete hectáreas para la producción de las especies y variedades a implantar, garantizando de esta manera el origen y la sanidad del material genético utilizado a partir de sus propios viveros.

Se intensifica la integración vertical y la diversificación de actividades. En 1991, la Empresa se asocia a Les Grands Chais de Francia, negocio que le permite el procesamiento de 50.000 toneladas de pera William's no apta para el consumo en fresco. Así comienza a introducirse en el segmento agroindustrial propiamente dicho. Siguiendo esta tendencia, la revista Eurofruit anuncia que "La empresa tiene otras noticias para este año: se trata del primer intento de envío de tomate CA desde Argentina a Europa y Canadá y extiende su temporada de uvas y melones" (Eurofruit, July 1991: 20). Los objetivos empresariales se orientan a lograr el abastecimientos continuo de uva de mesa a Europa desde fines de noviembre con la producción existente en la región de Catamarca, seguido por la producción de uvas de la región de San Juan desde mediados de diciembre hasta fines de enero; de Mendoza entre febrero y marzo, y de Río Negro en los meses de marzo y abril. (Eurofruit, July 1991).

En los primeros años de la década del noventa, Expofrut posee 1100 ha de tierra bajo producción comercial y más de 700 ha de frutas y vegetales en las nuevas áreas productivas. Aproximadamente la mitad de

los cultivos implantados comienzan a producir durante esos años, se trata de unas 450 ha destinadas a la producción uvas y peras con modernas técnicas de irrigación por microaspersión: "Río Negro es una nueva adhesión", expresa Hugo Sánchez a Eurofruit, [...] "Estimamos que habrá un auge de exportación en esta provincia, es el único lugar en el mundo donde podemos garantizar una total producción de uvas sin usar pesticidas" (Eurofruit, July 1991: 20) Asimismo, Expofrut tiene cultivos de cítricos en la región de San Pedro, provincia de Buenos Aires.

El crecimiento de la Empresa y la necesidad de contar no sólo con fruta de calidad sino también con las variedades demandadas por el mercado mundial plantea la necesidad de fortalecer la expansión productiva en el Valle Medio del río Negro. Así, en 1992, la Firma compra el Establecimiento Curundú en la localidad de Lamarque, con una superficie total de aproximadamente 15.300 hectáreas distribuidas de la siguiente manera: 10.000 hectáreas en la zona de meseta y 5.000 hectáreas en el área de valle. De estas últimas, 2.400 hectáreas son aptas para la fruticultura contabilizándose, en 1999, 1.400 hectáreas en producción bajo riego gravitacional, de las cuales 700 se destinan a peras y manzanas, 160 a cebollas, 40 hectáreas a tomates y el resto, se utiliza para la ganadería.

La decisión de expandirse hacia estas nuevas áreas está íntimamente vinculada con las ventajas comparativas que ofrece el Valle Medio para la instalación de grandes empresas tales como calidad, ubicación y extensión de las tierras disponibles. A la posibilidad de contar con extensos paños de tierra con especial aptitud agrícola en Río Negro y en la actualidad en tierras neuquinas, estrategia que además mitiga los riesgos climáticos de la oferta exportable, hay que sumar la existencia de infraestructura urbana y de servicios, la proximidad del puerto de San Antonio por donde se exporta la producción del norte de la Patagonia, la anticipación de la cosecha en especies frutícolas respecto del Alto Valle (primicia), condiciones que completan las ventajas comparativas para la inversión agrícola de capitales en la región. (Diario Río Negro, 12/12/1995; 1/10/2002).

Con la adquisición del Establecimiento Curundú, Expofrut fortalece su presencia en el eslabón primario de la cadena frutícola como propietaria de aproximadamente 2000 hectáreas en producción distribuidas entre el tradicional Alto Valle y el Valle Medio del río Negro; consolidando así un perfil de características "cuasimonopólicas" a nivel regional. Además de las ventajas comparativas que ofrecen las nuevas áreas, la Empresa desarrolla ventajas competitivas derivadas de la incorporación de tecnología especializada en los diferentes eslabones de la cadena de

valor frutícola. En la producción primaria y con el propósito de lograr precocidad, altos rindes y continuidad, se adoptan modernas técnicas de cultivo como plantaciones de alta densidad (1.250 plantas por ha); sistemas de riego bajo presión -goteo, microaspersión y sistema de pivote central- que le permiten poner en producción zonas que anteriormente no podían ser irrigadas debido a problemas de nivel, defensa contra heladas por miniaspersión y coberturas de malla para protección de los nuevos emprendimientos, variedades "top" fuertemente demandadas por el mercado mundial e insumos químicos -fertilizantes, herbicidas, plaguicidas, entre otros. La Empresa induce a sus proveedores la aplicación de estas técnicas para su abastecimiento de materia prima de calidad.

Expofrut firma, en esos años, un acuerdo con una cooperativa italiana para desarrollar una marca de manzanas y peras orgánicas. Los cambios varietales son otra alternativa en las áreas productivas y se han venido realizando durante los últimos tres años. En el caso de las manzanas predominan las variedades Braeburn, Royal Gala, Fuji, Red Chief y nuevas clases de Golden Delicious, implantadas en la mayoría de las nuevas producciones; en peras, las variedades más productivas que se están plantando son Abate Fetel, Red Sensation, Williams Rosé y Red d'Anjou. A su vez, la Empresa incentiva a los productores para reconvertir sus montes frutales con las nuevas variedades comerciales e intenta ingresar al mercado con la producción de frutas exóticas cuyo desarrollo se ve restringido entre otros, por problemas de transporte. Durante la década de los noventa, las políticas de ajuste económico y de reducción de los impuestos a las exportaciones benefician a las empresas exportadoras, contexto que podría explicar el alto nivel de inversiones que ha llevado a cabo la Empresa en esos años.

En 1993, el Grupo Bocchi adquiere el 91,96 % de las acciones de la Empresa, el resto de las acciones -apenas el 8 %- queda en manos de capital argentino. De esta manera, Expofrut se convierte en el principal socio del Grupo italiano, para la comercialización de frutas y hortalizas en la Unión Europea por su capacidad de proveer frutas en contraestación a los principales centros internacionales de consumo. A través del Grupo Bocchi, Expofrut recibe directamente los pedidos de las principales cadenas de supermercados europeas. Esto le permite diseñar su plan de producción y anticiparse a las exigencias de los consumidores europeos en cuanto a diversidad y calidad de los productos.

El crecimiento y la expansión de Expofrut generó la necesidad de incorporar diversos procesos industriales para absorber los remanentes de exportación, por eso en 1994, adquiere los bienes de la compañía Harsindal S.A. que le permite completar su capacidad de industrialización de

frutas -peras y manzanas- y hortalizas -tomates⁷. La pulpa de manzana es provista en tambores de 220 kilos con bolsa aséptica a 15/16 grados. Por esos años, también se producen peras enlatadas y destilado de alcohol. En el caso de la molienda industrial de tomate tipo perita, la producción se localiza en el Alto Valle, el Valle Azul y el Valle Medio, en la provincia de Río Negro.

A mediados de los años noventa, la Empresa inicia la construcción de la planta de empaque de fruta en Lamarque en el Valle Medio, estrategia de inversión diferente a la desarrollada en el Alto Valle donde primero construye el empaque y luego se integra verticalmente "hacia atrás" incorporando la producción primaria bajo propiedad. Esta inversión se realiza en un contexto en que la localidad busca atraer capitales a la región para la instalación de emprendimientos industriales, comerciales y de servicios con medidas promocionales concretas como la liberación de pago de impuestos del orden municipal a largo, mediano y corto plazo". (Diario Río Negro, 12/12/1995)

Al respecto, en la prensa regional aparece el siguiente titular "El Valle Medio resulta atractivo. Expofrut está construyendo el mayor establecimiento frutícola del país" (Diario Río Negro, 28/10/1995). Se trata de un complejo frutícola modelo, el mayor del país, que integra las etapas de procesamiento, empaque, cámaras frigoríficas de atmósfera controlada, túneles de enfriado rápido y anexos para el procesamiento de especies hortícolas. El emprendimiento, llevado a cabo en veintiséis hectáreas, se orienta a cubrir las necesidades de procesamiento de la producción propia proveniente de los establecimientos frutícolas que la Empresa posee en la región.

La obra se completa con moderna tecnología de punta, de origen italiano, para la clasificación y empaque de frutas, contando con cuidados especiales para la selección y el empaque: por hidroiinmersión, enjuague a presión de agua, limpieza con cepillos y tensioactivos, secado con aire forzado frío, encerado, segundo secado con aire forzado caliente, clasificación volumétrica y colorimétrica, tamaño mecánico o electrónico, embalado manual y automático, palletizado, pre-refrigeración en túneles o

7. Hacia 1995, la Empresa firma un contrato con su similar cordobesa Arcor para abastecer por tres años a esta última con producción de pasta de tomate. En ese mismo año se realizan sendos contratos con importadores italianos para colocar en la península europea, una importante cantidad de enlatado y puré de pera valletana. Pero la promoción industrial (diferimiento impositivo) que se otorga a las provincias cuyanas termina con el primero de los contratos. Arcor pone en marcha un importante proyecto de promoción en la región cuyana que contempla la producción e industrialización de tomate en condiciones competitivas, difíciles de superar. Por otra parte, la entrada de Chile y Sudáfrica en el mercado del enlatado es determinante para que Expofrut se aleje de las góndolas del Viejo Continente (Diario Río Negro, 12/12/1995).

con aire forzado (dependiendo de la variedad), refrigeración mediante el traslado a cámaras frigoríficas y despacho respetando la cadena de frío. La capacidad de procesamiento es de alrededor de 25.000 kilogramos/hora, permitiéndole la posibilidad de procesar unos 60.000.000 de kilogramos de fruta en plena temporada. Mientras la capacidad de frío proyectada sería de 1.200.000 cajas de fruta. (Diario Río Negro, 28/10/1995)

La informatización casi total del control de la mercadería desde su origen en la entrada del packing hasta su lugar de consumo permite identificar cada pallet con un código de barras y controlar la temperatura en todas las etapas del proceso productivo. De esta forma, el destinatario u otros integrantes de la cadena de valor pueden conocer en cada momento la situación y temperatura de los productos frutihortícolas exportados por la Empresa.

En 1997, Expofrut forma parte del grupo empresarial que gana la concesión del puerto rionegrino de San Antonio Este por treinta años. La Empresa con un 35,75 % del total de las acciones se convierte en el socio principal del Grupo denominado "Terminal de Servicios Portuarios Patagonia Norte S.A."⁸ (Diario Río Negro, 5/8/1997).

Cuadro 1. Evolución de las exportaciones de la empresa Expofrut S.A. Período 1993-1998 (en toneladas)

Producto	1993	1998
Pera	28.644	46.571
Citrico	10.188	44.201
Manzanas	22.235	42.023
Cebolla	8.532	36.414
Uva	1.802	10.987
Ajo	2.234	3.448
Carozo	-	1.831
Total	73.635	185.475

Fuente: Internet, www.expofrut.com.ar; 2000

Durante ese año, las exportaciones de la Firma alcanzan los u\$ 107 millones, destacándose a nivel nacional en el puesto número 41 de las empresas que más exportan. De esta manera, Expofrut se posiciona como el principal exportador de frutas frescas del país orientando su

8. El resto de las firmas que integran el grupo económico son: Productores Argentinos Integrados S.A. (PAI), FHB Inversora S.A. -holding de las empresas del grupo Murchison con operadores portuarios en Argentina, Brasil y Uruguay- y otras empresas como la Unión Transitoria de Empresas que integran 26 empresas de las cuales el 95 % son usuarios actuales del puerto y dedicadas a la producción, empaque e industrialización de frutas y hortalizas con capitales e inversiones en Río Negro (Diario Río Negro, 5/8/1997).

oferta principalmente hacia los mercados europeos. (Diario Río Negro, 13/09/1998). Entre 1972 y 1999 la empresa pasa de exportar un millón de dólares a algo más de 180 millones por la venta de frutas y hortalizas. Hasta 1999, Expofrut participa con el cuarenta por ciento del total de la oferta exportable argentina. (Internet, www.expofrut.com.ar; 2000)

Reestructuración empresarial actual

En marzo de 1999 se registran cambios significativos en la gestión interna y en la organización empresarial que podrían considerarse como los más importantes en la historia de Expofrut. Por estos días, los diarios locales publican una serie de versiones indicando que el empresario fundador, quien estaba al frente de la Firma desde su creación, iba a ser trasladado a Brasil, donde la Empresa habría comenzado a hacer fuertes inversiones para expandirse en el comercio de productos alternativos (Diario Río Negro, 21/03/1999)

Otro indicio que anuncia una fuerte reestructuración interna de la Firma, es su alejamiento a partir de junio de 1999, de la actividad industrial (pasta de tomate con sus derivados y enlatados de peras para exportación), concentrando entonces sus esfuerzos en la producción y exportación de peras y manzanas frescas; proceso que marca una redefinición hacia la especialización en los productos más estratégicos. Simultáneamente, se inicia un proceso de "externalización de actividades", es decir, de desvinculación de etapas o servicios desarrollados hasta ese momento por la propia Empresa.

En octubre de 1999, el titular de la "trading" Bocchi Group, Giovanni Bocchi, compra el 8% de las acciones de Expofrut que aún mantenía el empresario argentino. Este movimiento de capitales produce una nueva configuración del mapa comercial regional ya que a partir de su desvinculación de la Empresa, Hugo Sánchez, lleva adelante conversaciones con un grupo de empresarios regionales para conformar una nueva firma exportadora de frutas: Patagonian Fruits Trade S.A., que apunta a ser la segunda firma frutícola en importancia en el país por el volumen de sus negocios de exportación.⁹ (Eurofruit Magazine, Diciembre 1999 y Enero 2000). El ingreso de la nueva empresa genera expectativas en el sector frutícola regional a nivel de proveedores locales y en la actividad de fruta fresca.

A partir de ese momento, la Empresa, propietaria del Grupo Bocchi, profundiza su reestructuración tanto a nivel de reorganización espa-

9. La nueva empresa está conformada por inversionistas y empresarios locales con fuertes vínculos en la economía regional convocados inicialmente por Hugo Sánchez, ex presidente de Expofrut.

cial, productivo y de gestión comercial como también en las relaciones intersectoriales e internas a la Empresa (personal jerárquico, trabajadores, productores frutícolas, entre otros). De manera que muchos analistas regionales coinciden en que este fenómeno representa un punto de inflexión en la trayectoria empresarial sin comparación en su historia.

Con la adquisición del total de las acciones se produce un proceso simultáneo de concentración y descentralización; la dirección general, la planificación de actividades y el control de las inversiones se concentra extra-regionalmente en el Grupo Bocchi, al mismo tiempo que se descentraliza la gestión del proceso productivo y logístico de intermediación comercial para la exportación en las divisiones y plantas existentes de la región.

Durante la temporada 2000/2001 y siguiendo su estrategia de integración "hacia atrás" y expansión territorial, Expofrut se propone gerenciar las explotaciones pertenecientes a la firma frutícola Gasparri Hermanos S.A. en proceso de quiebra. Esta política empresarial le permite ampliar no sólo su oferta exportable de peras y manzanas sino también incorporar nuevas especies a los tradicionales canales de comercialización principalmente del mercado interno, como es el caso de la fruta de carozo. A mediados del año 2001, adquiere por licitación 830 hectáreas en plena producción -frutas de pepita y de carozo- pertenecientes a la firma Gasparri y localizadas en El Chañar, área de expansión frutícola sobre el valle medio del río Neuquén, en la provincia homónima. Se pronostican cambios en la lógica comercial de la Firma que desde sus orígenes se orienta casi exclusivamente hacia el mercado externo; en ese nuevo contexto, podría interpretarse como una estrategia de fortalecimiento en el mercado interno de frutas y hortalizas frescas. (Diario Río Negro, 28/07/2001). En octubre de 2002, la Empresa pone en marcha un importante proyecto de inversiones en El Chañar destinado a la construcción de un complejo de servicios que contempla la construcción de dos plantas de empaque con alta tecnología para la producción de fruta de carozo y para fruta de pepita; y cámaras frigoríficas de atmósfera controlada y convencional. "De esta manera, Expofrut aterriza en Neuquén con toda una estructura de servicios que apuntalará la producción primaria de frutas que ya tiene la fruta en esta provincia" (Diario Río Negro, 1/10/2002: 9).

Además de la expansión territorial por propiedad llevada a cabo por la Empresa es importante considerar la intensificación de la integración vertical a través de la agricultura de contrato. Alrededor de la mitad de la fruta que se exporta a ultramar corresponde a producción de terceros -pequeños y medianos productores-. En la actual etapa de reestruc-

turación económica de la actividad, estos sectores quedan subordinados a las empresas integradas líderes al disminuir otras alternativas de comercialización. Todos los años Expofrut convoca a alrededor de 200 productores. Entre la Empresa y los productores se establece un “compromiso de compra”,¹⁰ y en muchas ocasiones la Firma brinda asistencia técnica durante la producción, cosecha, empaque y conservación de la fruta (a cargo del productor y controlado por la compañía). En el caso de la compra por kilos, Expofrut supervisa las plantaciones, la cosecha y el transporte hasta los packings de la Compañía, donde es procesada. Asimismo, se debe tener en cuenta el negocio de fruta por bulto cerrado que adquiere a otros galpones de empaque “satélites” a quienes fija “estándares” de calidad.

La configuración intersectorial y territorial de la Empresa, significa considerar no sólo la expansión espacial por propiedad sino también la modalidad de formas que adquieren las relaciones productor-empacador-distribuidor-comercializador. También supone tener en cuenta los efectos en las comunidades locales de la localización de la Empresa en las nuevas áreas productivas. Es allí donde la irrupción de esta empresa transnacional como la de otras “megaempresas” adquiere forma de enclave agroexportador, con fuerte poder de negociación productivo y salarial. A nivel local, se produce la consolidación de la gran propiedad; la intensificación de la integración; la desaparición o subordinación de pequeños y medianos productores frutícolas; de medianas empresas semi integradas; la difusión de formas diversas de intermediación y contratación laboral; aumento del trabajo temporario; reinversión restringida en el ámbito local a la infraestructura productiva-exportadora necesaria para asegurar la inserción competitiva en el mercado global. “La irrupción de todos estos agentes económicos [...] no pone en cuestión las producciones, pero si se cuestiona el abandono de la actividad de numerosos productores medianos y pequeños, que forman parte del entramado social de los pueblos y hasta de localidades urbanas [...] al funcionar como enclaves, las megaempresas no actúan como un factor dinamizador a nivel regional, sólo aportan al incremento del PBI local” (Tadeo, 2002:35).

En el marco de reestructuración productiva y de flexibilización laboral, la Empresa recurre también al sistema de empleo por cooperativas, “tercerizado”, para la contratación de mano de obra transitoria. Esta situación quedó planteada a través de una protesta llevada a cabo en Lamarque por más de cien trabajadores rurales vinculados a la cooperativa “Colonia Barranquero”, contratada por la Firma. (Diario Río Negro, 17/11/2000)

10. Forma que adquiere el contrato de venta y/o de producción entre proveedores y la Empresa.

Otras actividades tercerizadas corresponden a fletes internos y a puerto en camiones refrigerados y embarque; movimiento y estibaje en puertos. Existen numerosos empaques más pequeños que producen para la Compañía y empaican con envases de Expofrut y/o de terceros. Además, la Empresa cuenta con servicios directos en todas las etapas de la producción: aserradero, armado de pallets, flete a puerto, fletes internos, alquiler de autoelevadores, de automotores, de tractores de maquinarias agrícolas.

En la nueva configuración empresarial, se redefine la estructura geográfica de las actividades administrativas mediante la unificación de los centros de decisión con la construcción de un nuevo edificio en la localidad de General Roca, sobre la ruta nacional n° 22, junto a una planta frigorífica de atmósfera controlada. Hasta entonces la planta administrativa de las oficinas de Expofrut, funcionaban en el establecimiento Maciel en la localidad de Allen. Para el nuevo presidente de la Empresa, la concentración de la planta administrativa agilizará la gestión empresarial que hasta ese momento se dificultaba debido a que las oficinas estaban dispersas. (Diario Río Negro, 7/1/2001).

En síntesis, el proceso de reestructuración de la Firma, a partir de la década de los noventa y más intensamente cuando la Empresa pasa a manos del Grupo Bocchi, permitirían delinear algunas tendencias:

- Concentración del control y de la planificación general de la empresa fuera del territorio nacional; descentralización de la gestión de las plantas y divisiones administrativas y productivas que la firma posee en el norte de la Patagonia argentina.

- Total integración de la cadena frutícola, vinculación directa entre la producción y la gran distribución minorista -super e hipermercados- de los países compradores.

- Especialización productiva en la producción de frutas y hortalizas frescas con diversificación de la canasta de productos de calidad.

- Intensificación de la modernización productiva con incorporación de tecnología altamente especializada en las etapas primaria, industrial y comercial.

- Nuevas formas de intermediación laboral, en especial para las tareas temporarias.

- Reconfiguración regional de la Empresa mediante un proceso simultáneo de unificación de centros de decisión (en zona del tradicional Alto Valle) y de expansión territorial de las actividades agrícolas hacia nuevas áreas productivas de los valles medios de los ríos Negro y Neuquén.

- Diversificación geográfica en tres áreas de producción para disminuir riesgos climáticos y sostener los volúmenes de la oferta exporta-

ble: Alto Valle y Valle Medio en la provincia de Río Negro y El Chañar en la provincia de Neuquén (Diario Río Negro, 1/10/2002).

- Permanencia de modalidades diversas de la agricultura de contrato con productores primarios, y de la compra de fruta fresca por bulto cerrado a galpones de empaque, lo que incrementa el volumen de fruta comercializable.

- Articulación de una red nacional de abastecimiento de productos frutihortícolas.

Lo expuesto en los tres últimos procesos mencionados anteriormente conlleva a un aumento del control territorial de la Empresa, tanto a nivel regional (norte de la Patagonia) como nacional mediante formas directas e indirectas de abastecimiento: propiedad, agricultura de contrato, compra de bultos cerrados, infraestructura de empaque y oficinas de comercialización.

- Profundización del proceso de tercerización a partir de la externalización de actividades anteriormente desarrolladas por la Empresa y la subcontratación de servicios como una forma de desintegración vertical.

- Incorporación de aspectos logísticos: única exportadora con un programa independiente con salidas regulares de buques y adaptadas a los contratos de entrega. El Grupo Bocchi coordina las llegadas y la distribución con la logística de los camiones en la alta temporada.

En la actualidad, Expofrut participa con el 28 % en las exportaciones de frutas frescas de Argentina, posicionándose como líder en su segmento; y a nivel regional, la Empresa concentra el 36 % de las exportaciones de frutas a ultramar (cuadro n° 2).

El 95 % de la facturación de Expofrut proviene de la exportación de productos frescos (ciruelas, duraznos, manzanas, peras, uvas y cítricos) a la Unión Europea, Escandinavia, Rusia, Polonia, Grecia, Austria, el Mercosur (Brasil), Estados Unidos, Canadá y Arabia Saudita. Es la primera exportadora de frutas frescas a Norteamérica, Noruega (50 % del mercado), Suecia, Arabia Saudita y Brasil y líder en el mercado de la Unión Europea, fundamentalmente en Alemania, Italia, Francia, Austria y España, así también en Canadá como en Rusia abasteciendo en contrastación con el 70 % de su exportación a cadenas de supermercados con las que realiza los programas de exportación a través de una distribución organizada. (www.expofrut.com.ar, 2002). La estrategia de comercialización es consecuencia de la eliminación de intermediarios y de la subasta pública. Esta relación comercial con la cadena de supermercados le permite a Expofrut un fuerte crecimiento comercial y la planificación del desarrollo de nuevas variedades.

La Empresa cuenta actualmente con 17.000 ha en Argentina. Sus plantaciones, concentradas en el Alto Valle y en las nuevas áreas de la cuenca del río Negro cubren más de 2.000 has de producción propia, las cuales están divididas en 13 fincas y una planta industrial de más de 30.000 metros cuadrados situada en la localidad de General Roca. La compañía emplea entre 4.000 y 5.000 trabajadores durante los meses de temporada alta (de enero a abril). Las superficies netas propias sembradas se distribuyen entre manzana, pera, uva de mesa y orgánicos. La posibilidad de producción propia le permite completar el control de la actividad, fijando precios y parámetros de calidad. (www.expofrut.com.ar, 2002)

Cuadro 2. Primeras empresas frutícolas exportadoras del norte de la Patagonia argentina, 2002 (a ultramar).

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

Fuente: Terminal Portuaria Patagonia Norte. Diario Río Negro. Suplemento Económico, 9 de junio de 2002.

Las zonas de producción y de comercialización de la Empresa conforman una amplia red de abastecimiento que vincula distintas áreas geográficas a nivel nacional:

- Salta: empaque de naranja y pomelo.
- Tucumán: oficina comercial -limón y naranja-.
- La Rioja: uva de mesa.
- Corrientes: empaque de naranja y limón.
- Entre Ríos: empaque de mandarinas -clementinas-, naranjas, pomelos y limón.
 - Mendoza: oficina comercial, fruta de carozo (cereza, ciruela, durazno y pelón-nectarín), uva de mesa, manzana, pera y ajo.
 - San Juan: oficina administrativa y comercial. Frigorífico para uva y carozo. Producción de uva de mesa, ajo y ciruela.
 - Buenos Aires: oficina administrativa y comercial.

- Puerto Campana (en provincia de Buenos Aires): puerto de salida de los primeros buques de la temporada con carga de ajos, uvas, frutas de carozos y la totalidad de los cítricos para exportación.
- Mayor Buratovich (en provincia de Buenos Aires): empaque de cebolla. Cebolla, ajo, fruta de carozo, arándano y naranja.
- Neuquén y Río Negro: producción de pera, manzana, fruta de carozo, uva de mesa y cebolla. Empaques y frigoríficos.
- Puerto de San Antonio Este (Río Negro): frigorífico y puerto de embarque por el que canaliza el 70% de las exportaciones regionales de productos frutihortícolas.

Expofrut es la única exportadora que tiene un programa independiente con salidas regulares de buques y adaptadas a los contratos de entrega, con más de sesenta salidas regulares al año (Internet, www.expofrut.com.ar; 2002). El Grupo Bocchi coordina las llegadas y la distribución con la logística de camiones en la alta temporada. Para llegar a la Unión Europea se utiliza, entre otros, el Puerto de Amberes y en el Mediterráneo los puertos de Sagunto y Vado. En temporada baja con la exportación de cítricos se utiliza el puerto de Rotterdam.

A través del Grupo Bocchi, Expofrut abastece de fruta fresca a las cadenas de supermercados europeas mediante tres maneras de comercialización: con la marca que determinen los supermercados (Sonnenjuwel, Reinfé, etc.); con marcas de Bocchi-Expofrut (Happy Tree, Cepe, Poker, etc) y “discount” - pera, manzanas y cítricos frescos que no logren reunir estándares de calidad de exportación son aprovechados para comercializarlos en los canales discount mediante el uso de confecciones aptas para este proceso (pera y manzana en red, y uva con peso exacto)-.

En el mercado interno, los productos de Expofrut llegan a través de su subsidiaria Expomarket S.A. a las góndolas de los supermercados más importantes de Argentina.

Cuadro 3. Destino de la producción de Expofrut según ventas temporada 2001.

Destino	Toneladas	Porcentaje
Mercado Interno	32.612	14.1
Mercosur	24.958	10.7
Ultramar	174.251	75.2
Total	231.821	100.0

Fuente: Internet. www.expofrut.com.ar; 2002.

Empresa transnacional Expofrut S.A. ¿Quién es Bocchi?

El Grupo Bocchi Food Trade internacional, con sede en Verona, Italia, comenzó sus actividades en el año 1966 con una red de operaciones a nivel mundial y con 3.500 empleados con el propósito de abastecer a sus clientes con un amplio rango de productos a lo largo del año. La "multinacional" Bocchi comercializa anualmente 1.097.000 toneladas de frutas y verduras. De ese volumen, 231.000 provienen de los productos de Expofrut. (www.expofrut.com.ar; 2002)

Posee más de 24.282 hectáreas (60.000 acres) de producción y facilidades logísticas en América del Sur y Europa. Las áreas productivas están concentradas en Argentina, Brasil y España. Por sus características biológicas, en Argentina es posible obtener un rango bastante amplio de cultivos, por estas razones concentra sus mayores inversiones productivas en nuestro país. Desde su planta en Río Negro parten rumbo a los supermercados de la Unión Europea manzanas, peras, cítricos, uvas y tomates, entre otros productos, cuyas ventas rondan los 165 millones de pesos (La Nación On Line, 3/1/1999).

El Grupo tiene relación directa con las grandes cadenas de supermercados europeos, algunas de las cuales provee de frutas y hortalizas en forma exclusiva. Entre los clientes del Grupo Bocchi se encuentran los supermercados Rewe, Spar, Metro, Tegut, Billa, Intermarché, Promodes, Kesko, Ica, Sainsbury's Mercadona, Continente, Prika, Consum y Tuko.

Su red de operaciones mundiales incluye firmas subsidiarias distribuidas en puntos estratégicos para la producción y comercialización de productos agroalimentarios:

Bocchi Holding b.v.: Tiene operadores en América del Sur y Europa, esperaba doblar sus importaciones desde Argentina hacia los Estados Unidos de Norteamérica durante el 2001, tras la apertura de una sucursal en Filadelfia el 1 de enero de 2001. Bocchi Holding, que tiene su sede principal en Verona, factura más de 2 billones de dólares en ventas anualmente. Su subsidiaria argentina, Expofrut, es el mayor exportador de productos frescos en ese país. (Hispano fax, 1/9/2000)

Bocchi Trade Italia S.R.L., Bocchi Import S.A. con sede en Verona: sus actividades principales son la importación y exportación de frutas, vegetales y bananas hacia y desde Italia y países mediterráneos, Grecia, Turquía, Marruecos y Egipto.

Bocchi Belgium N.V. (Antwerp, Bélgica): importación y distribución de frutas exóticas de ultramar.

Bocchi Food Trade International (Bergish Gladbach, Alemania): logística, contabilidad (accounting) y servicios para el mercado alemán.

Bocchi Fruit Trade Benelux b.v. (Bleiswijk, Holanda): exportación de la producción holandesa (tomates, pimientos, pepinos).

Bocchi Flower Trade Netherlands b.v. (Honselersdijk, Holanda): importación, exportación y empaque (packing) de plantas y flores.

Bocchi Flower Trade Denmark Aps. (Odense SV, Dinamarca) importación, exportación y empaque (packing) de plantas y flores.

Bocchi Fruit Trade France S.A. (Rungis Cedex, Francia): importación y exportación de fruta fresca y producción frutícola.

Bocchi Fruit Trade Spain S.A. (Valencia, España): exportación desde España hacia Europa y otros países, de frutas (cítricos, melones, uvas y frutas de carozo) y vegetales (pimientos, tomates, berenjenas). Zonas productoras españolas de frutas y hortalizas del Levante, Andalucía y Cataluña.

Bocchi Americas Associates (Philadelphia, USA): Filial norteamericana del Grupo Bocchi, que desde hace más de treinta años, abastece a sus clientes de fruta fresca durante todo el año. La compañía importó unos diez cargamentos de productos argentinos durante la temporada invernal 2000-2001. Bocchi Americas quiere además exportar tomates de invernadero y pimientos de Holanda, así como clementinas de España, kiwis de Italia y Grecia, y mangos, papayas y melones de Brasil.

Bocchi Brasil Ltda. (Bocchi Agrícola Ltda) (Salvador, Estado de Bahía, Brasil): Produce frutas exóticas y bananas.

Expofrut Argentina S.A. (Rio Negro y Neuquén, Argentina): producción y empaque de frutas frescas y vegetales.

En mayo de 1997, "...el importador de productos en Europa Bocchi ha entrado en una sociedad estratégica con el productor y exportador de citrus argentino, la **Citrícola Salerno**, para abastecer de naranjas y easy peelers a los mercados alemán y austríaco". La nueva alianza complementaría la canasta de productos cítricos del hemisferio sur de Bocchi en Europa. (Eurofruit Magazine, Mayo 1997).

Cuenta además con las filiales en Uruguay (**Hillken S.A.**), en Asia (**Bocchi Asia**) y con operaciones comerciales en Chile. (www.expofrut.com.ar; 2002)

A modo de reflexión

Las empresas globales transnacionales son simultáneamente modeladas por y modeladoras del sistema agroalimentario global. Los niveles crecientes de integración, de globalización del consumo y del capital en las cadenas frutihortícolas, facilitan la emergencia de empresas líderes

que no sólo controlan los distintos segmentos sino que además construyen hegemonía social y territorial (Carroll y Fennema, 2002). La Empresa en tanto actor hegemónico actual, expresa y materializa los cambios ocurridos en las últimas décadas en el sector de fruta fresca: transnacionalización, concentración productiva, control territorial.

En la búsqueda de nuevos abordajes que permitan repensar los procesos globales y las dinámicas internas de organización y gestión en el sistema agroalimentario, el estudio de una empresa líder, nos ha permitido:

- identificar puntos de inflexión en su trayectoria empresarial: asociación comercial tipo "joint venture" con proveedores oferentes; integración transnacionalizada con incorporación de producción propia y a escala; y transnacionalización con concentración espacial y comercial;
- analizar las estrategias competitivas tecnoproductivas y comerciales en la fruticultura en tanto producción de calidad, y
- revelar presencia y modalidades de localización del capital internacional en regiones agrícolas de exportación.

La trayectoria periodizada de la empresa-caso da cuenta de la asociación y fusión empresarial, del proceso de modernización tecnológica inducida por el consumo, de la diversidad en las relaciones intersectoriales y en la organización de las actividades. Brinda nuevas posibilidades interpretativas sobre cómo y por qué las empresas líderes despliegan estrategias particulares, cómo operan en espacios sociales y territorios determinados, al tiempo que construyen activamente las relaciones globales de producción y comercialización.

A partir del presupuesto inicial teórico-metodológico de considerar a la empresa como un proceso de construcción social, en tanto implica por un lado, la historicidad como forma de comprender las continuidades y las rupturas en la organización empresarial; y por otro, el control en las relaciones intersectoriales y en la configuración espacial; emergen en el análisis, algunas categorías interpretativas que intentan especificar su alcance: control territorial por propiedad, agricultura de contrato y red ampliada de abastecimiento; tercerización satelital y subordinada; intermediación flexible, externalización de servicios. Asimismo, se abren interrogantes acerca de los efectos de la irrupción de capitales transnacionales -corporaciones agroalimentarias- en la estructura agraria, en el mercado de trabajo y en las comunidades rurales de las nuevas áreas de localización/expansión productiva.

La contribución teórico-metodológica de este texto estimamos puede consistir en la incorporación de la perspectiva de historia de empresa a las de globalización y redes de actores en el estudio de la agricultura y del sistema agroalimentario.

Bibliografía

- Bendini, Mónica. "Entre Macas e peras: globalizacáo, competitividade e trabalho". En Josefa Saleté Barbosa Cavalcanti (organizadora), *Globalizacáo, trabalho e meio ambiente*. Editora Universitária. UFPE. Recife Brasil. (1999)
- Bendini, Mónica y Tsakoumagkos, Pedro (coords.). *Transformaciones agroindustriales y laborales en nuevas y tradicionales zonas frutícolas del norte de la Patagonia*, Cuaderno del GESA 3 y PIEA 10. UBA. Buenos Aires. (1999).
- Bendini, Mónica y Tsakoumagkos, Pedro. "Complejo agroalimentario y pequeña producción agrícola. Controles y resistencias en el caso de la fricultura de la cuenca del río Negro". En *Segundas Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales*. Buenos Aires. (2001). En CD
- Bocco, Adriana. "El trabajo femenino en la agricultura de oasis. Nuevas y viejas formas". En Xama Publicación de la Unidad de Antropología 1999-2000. Mendoza (2001)
- Carroll, William y Fennema, Meindert. "Is there a Transnational Business Community?". En *International Sociology*. Vol 17, N° 3. Sage Publications. London. (2002)
- Constance, Douglas y Heffernan, William. "Las empresas transnacionales y la globalización del sistema alimentario". En Bonanno, Alessandro (editor), *Globalización del sector agrícola y alimentario*. Serie Estudios. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaria General Técnica. Madrid. (1994).
- Diario Río Negro. Varios Números: 28/10/1995; 12/12/1995; 5/8/1997; 21/3/1999; 13/6/1999; 17/11/2000; 7/1/2001; 28/7/2001; 1/10/2002.
- Eurofruit. "The Bocchi conenction. Argentine exporter Expofrut has seen sales rocket in Europe since it teamed up with Bocchi Food Trade International". Market Intelligence Ltd. Reino Unido. (July 1991). Pp. 20-21.
- Eurofruit. "Argentina protuction yet to reach full potential, conference told". Market Intelligence Ltd. Reino Unido. (July 1991). Pp.12-16.
- Eurofruit Magazine. Market Intelligence Ltd. Reino Unido. (Mayo 1997; Diciembre 1999; Enero 2000; Junio 2002).
- Friedland, William H. "Reprise on Commodity Systems Methodology". En *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*. Vol. 9, N° 1. Reseach Committee on the Sociology of Agriculture and Food (RC40), International Sociological Association. USA. (2001).
- Hispano Fax. N° 29. Market Intelligence Ltd. Reino Unido. (1/9/2000)
- Hispano Fruit. Market Intelligence Ltd. Reino Unido. (15 de abril de 2000)
- Informe Frutihortícola. Periódico mensual. Año XV - N° 176. Buenos Aires. (Febrero 2000).

Gutman, Graciela y Gatto, Francisco. *Agroindustrias en la Argentina. Cambios organizativos y productivos (1970-1990)*. Bibliotecas Universitarias. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires. (1990)

Graziano da Silva, José. "Agroindústria e globalizacao: o caso da laranja do Estado de Sao Paulo". En Josefa Salette Barbosa Cavalcanti (organizadora), *Globalizacao, trabalho e meio ambiente*. Editora Universitária. UFPE. Recife Brasil. (1999)

Internet. <http://www.expofrut.com.ar>. (12/03/2000).

Internet. <http://www.expofrut.com.ar>. (01/05/2002).

Iriarte, Liliana; Brieva, Susana y Costa, Ana M. "Intercambio comercial agroalimentario argentino". En *Políticas Agrícolas*, N° 11, REDCAPA. Bogotá, Colombia. (2001)

La Nación On Line. <http://www.lanacion.com.ar>. (03/01/99).

Mendez, Ricardo. *Geografía Económica. La lógica espacial del capitalismo global*. Editorial Ariel S.A. Barcelona. (1997).

Negrete, Claudio. "Hugo Sánchez. Con Buenos Frutos". En *Revista Noticias*. (15/8/1998).

Obschatko, Edith. *Argentina: agricultura, integración y crecimiento*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA. Buenos Aires. (1992).

Pritchard, Bill. "The tangible and intangible spaces of agro-food capital". Ponencia presentada en X Congreso Mundial de la Asociación de Sociología Rural Internacional. Río de Janeiro. Brasil. (2000).

Provincia de Río Negro. *Censar'93*. Río Negro. Ministerio de Economía, Subsecretaría de Fruticultura. (1994).

Provincia del Neuquén. *Censo Frutihortícola 1994*. Neuquén. (1994)

Radonich, Martha; Steimbregger, Norma; Miralles, Glenda; Castañón, Marcela; Kreiter, Analía y Vecchia, Teresa. "En el ritmo de la fruticultura: la empresa como director de orquesta". En *ANALES*, Sociedad Chilena de Ciencias Geográficas. Santiago de Chile. (2000).

Steimbregger, Norma. *Trayectoria y reorganización de una empresa frutícola en el marco de la reestructuración productiva*. Primer informe de tesis de la Maestría en Sociología de la Agricultura Latinoamericana, dirección de Mónica I. Bendini. Inédito. (2001)

Tadeo, Nidia. "La reconceptualización de lo rural en la Argentina. Un tema para el debate". En Tadeo, Nidia (coord.), *Procesos de cambio en las áreas rurales argentinas. Hacia la construcción de un nuevo concepto de ruralidad*. Nidia Tadeo Editora. La Plata. (2002).

Teubal, Miguel. *Globalización y expansión agroindustrial*. Editorial Corregidor. Buenos Aires. (1995).

Veltz, Pierre. *Mundialización, ciudades y territorios*. Ariel Geografía. España. (1999). Pp 107-108.