

I Jornadas Norpatagónicas de Experiencias Educativas en Ciencias Sociales para la Escuela Secundaria. II Jornadas Provinciales de Geografía, Ciencias Sociales y Educación (Neuquén). Instituto de Formación Docente Continua - Luis Beltrán, Luis Beltrán, Río Negro, 2013.

# **Estrategias empresariales de medianos productores en el Valle Medio. Estudio de caso: Frutas “El Abuelo/Caterina”.**

Correa, Diego Hernán y Polares, María Elena.

Cita:

Correa, Diego Hernán y Polares, María Elena (2013). *Estrategias empresariales de medianos productores en el Valle Medio. Estudio de caso: Frutas “El Abuelo/Caterina”*. I Jornadas Norpatagónicas de Experiencias Educativas en Ciencias Sociales para la Escuela Secundaria. II Jornadas Provinciales de Geografía, Ciencias Sociales y Educación (Neuquén). Instituto de Formación Docente Continua - Luis Beltrán, Luis Beltrán, Río Negro.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/i.jornadas.norpatagonicas/19>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eZc2/7Ou>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# **Estrategias empresariales de medianos productores en el Valle Medio. Estudio de caso: Frutas “El Abuelo/Caterina”<sup>1</sup>**

**Correa, Diego Hernán<sup>2</sup>  
Polares, María Elena<sup>3</sup>**

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar las estrategias empresariales de medianos productores frutícolas en el Valle Medio, los cambios en la organización de la agricultura y las configuraciones territoriales resultantes. La estrategia metodológica se centrará en el estudio de caso de una mediana empresa familiar capitalizada de la zona rural de Luis Beltrán que desarrolla sus actividades productivas desde mediados de la década de 1950 hasta la actualidad. La realización de entrevistas en profundidad a miembros de la familia permitirá reconstruir el relato histórico familiar, social y productivo como también nos brindará los elementos empíricos necesarios para la contrastación de conceptos como nueva ruralidad, multifuncionalidad de los espacios rurales, reestructuración y globalización, entre otros. Se privilegiará un tipo de análisis cualitativo que haga énfasis en las transformaciones y permanencias en torno a las estrategias de la empresa familiar en un contexto más amplio de procesos de acumulación y persistencia social en el agro.

**Palabras claves:** empresa familiar, medianos productores, persistencia, acumulación, estrategias empresariales, reestructuración, nueva ruralidad, globalización, multifuncionalidad.

---

<sup>1</sup> Este trabajo fue realizado en el marco de la Cátedra Espacios Rurales correspondiente al tercer año del Profesorado de Enseñanza Secundaria en Geografía. Primer cuatrimestre 2013.

<sup>2</sup> Estudiante del Profesorado de Enseñanza Secundaria en Geografía. I.F.D.C. – Luis Beltrán

<sup>3</sup> Estudiante del Profesorado de Enseñanza Secundaria en Geografía. I.F.D.C. – Luis Beltrán

## **Introducción**

Esta ponencia es realizada a partir del análisis de la explotación frutícola “Frutas El Abuelo/Caterina” localizada en la ruta nacional N° 7 (Lat. 39° S. Long. 65° O) en la zona rural de la ciudad de Luis Beltrán conocida como Rincón de Cruz. La misma es una empresa familiar; sus propietarios son inmigrantes italianos que se radicaron en la Argentina en la década de 1950 en la provincia de Buenos Aires y en 1957 en la localidad mencionada.

Esta empresa desde sus inicios se ha dedicado a la actividad agrícola y a diferentes producciones. Sin embargo actualmente es una gran firma que incursiona en el mercado de la fruta de pepita (manzanas y peras) y en la fruta de carozo (durazno y pelón), para su comercialización tanto en el mercado nacional como en el externo.

El objetivo de este trabajo es de poder visualizar los conceptos nueva ruralidad, reestructuración productiva y social, migraciones, mercado de trabajo rural y estrategias empresariales; a través de la investigación empírica y la realización de dos entrevistas, para así comprender la nueva dinámica en la que están insertos en la actualidad los espacios rurales y cuáles fueron los cambios y/o procesos que llevaron a que hoy tengamos un espacio totalmente distinto del que existía hace tres décadas atrás.

En primer lugar, presentaremos algunos aspectos de la historia de la familia; describiremos el paisaje agrario teniendo en cuenta sus elementos constitutivos; cómo los espacios rurales se están modificando actualmente dentro del contexto global y de reestructuración, sus nuevos usos y su conformación como un espacio multifuncional, con presencia de nuevos actores, fenómenos y procesos. Nuevos actores como trabajadores industriales, asalariados rurales permanentes y temporarios, trabajadores estacionales y migrantes; fenómenos y procesos como la incorporación de nuevas técnicas y tecnologías al sector agrícola para – ajustarse a las demandas del mercado, la aparición de la agroindustria en la zona y el papel que desempeñan reestructurando los espacios rurales y modificando las economías regionales.

En segundo lugar, explicaremos el proceso productivo que se desarrolla en el Establecimiento El Abuelo/Caterina diferenciando los eslabones; también la disposición de infraestructura; la organización del espacio y, por último mencionaremos el concepto de

“Nueva Ruralidad” que consideramos fundamental para romper los estereotipos en relación a estos espacios y abordarlos desde una construcción teórica flexible, a través de un análisis de las transformaciones, como resultado de las vinculaciones entre lo global y lo local.

### **Los comienzos de la empresa familiar**

A partir de la entrevista realizada, Gastón C., hijo de uno de los propietarios de la empresa, nos cuenta que la familia llega a la localidad de Luis Beltrán en el año 1957 y es al año siguiente cuando adquieren un predio de 33 has. pertenecientes hasta ese entonces a una familia colonizadora de principios de siglo.

En el lugar no se desarrollaba ninguna actividad; era todo monte con médanos. Luego se comenzaron las tareas de desmonte y emparejado de la chacra que fueron realizados a pala y pico por el primer propietario de la familia Hilario C., junto a sus hijos Alfredo y Vicente.

A partir de aquí comenzaría un proceso de constante expansión de la actividad agrícola de la familia, que hoy hace que sea una empresa de tres generaciones en el mercado.

Esto se inicia con la plantación de 15 has. de tomates en 1958 que se llevó a cabo durante 8 años aproximadamente. Esta producción se embalaba en cajones y era vendida en la localidad a la cooperativa conocida en ese entonces como “CoPiCo” para la elaboración de salsa, estaba ubicada donde hoy encontramos a la empresa Dry Foods (entre las calles Avellaneda y Belgrano). En 1966 se empezó a plantar viñas quitando algunas hectáreas de plantación de tomate. La uva era vendida para la elaboración de vinos a la Cooperativa Agrícola Colonia Choele Choele. Todos estos trabajos eran realizados de manera tradicional por la familia y lo cosechado era destinado a la comercialización y una pequeña parte para consumo propio. Sin embargo lo que se consumía provenía de una pequeña quinta con verduras; además se criaban gallinas, conejos, chanchos; y tenían una vaca lechera y dos caballos. Después de los primeros años se adquiriría un tractor “Zetor” y una pala que servirían para nivelar el terreno, y como transporte para llevar lo producido al pueblo.

En los años '70 se comenzó con la producción de manzana; se realizaba a monte libre (una planta cada 8 mts.). Este tipo de plantación podemos explicarla a partir de los señalamientos de A. Rofman:

*“el llamado sistema tradicional o a monte libre con las plantaciones dispuestas en hileras, con una densidad máxima de 180 plantas por hectárea... con este esquema de plantación la productividad es reducida. Se estima en 20.000 kg/Ha”.* (Rofman, 2000: 301)

La fruta se vendía a los mercados de Comodoro Rivadavia, Caleta Olivia y en algunas ocasiones se llevaba al Mercado Central de Buenos Aires. El transporte era propio (camión Bedford) que conducían los dueños (Vicente y Alfredo). Habían contratado un tractorista y algunos empleados asalariados (embaladores y cosechadores) que trabajaban “en negro”. El embalado se realizaba debajo de un tamarisco y con una mesa de madera donde se separaba la fruta por tamaños. En 1978 se construyó el primer galpón, las primeras tres cámaras frigoríficas y se compró una maquina de empaque en el Alto Valle.

En la década de los '80 ya contaban con 70 has propias con producción de peras y manzanas; se reconvirtió la producción al sistema por espalderas que:

*“esta caracterizado por la colocación de los arboles en hilera, guiados por filas de alambre – sistema denominado en espaldera- lo que permite elevar sustancialmente la cantidad de plantas por hectárea...” “...adoptando este sistema se pueden plantar no menos de 700 árboles frutales por hectárea. Así se facilita la exposición al sol, dado que la planta adquiere menor tamaño y follaje, lo que incrementa su calidad. Así mismo la organización por hileras como el menor porte del árbol cooperan en la eficacia de las tareas culturales y el tratamiento de las plantas por agroquímicos, lo que posibilita alcanzar elevados niveles de productividad, cercanos a los 45.000 kg/Ha”* (Rofman, 2000: 302)

### **La empresa familiar en el cambio de escenario**

Para 1990 se asiste a la consolidación del proceso de reestructuración social y productiva en el agro, basado en las ideologías neoliberales como la apertura externa, la extensión de la modernización capitalista, la promoción de exportaciones y la liberalización del mercado, entre otros aspectos. En este contexto, mientras que muchos pequeños y

medianos productores se veían perjudicados, absorbidos por empresas multinacionales o desplazados de la estructura agraria; la empresa “Frutas El Abuelo/Caterina” se encontraba en un largo proceso de expansión y reconversión productiva, que creemos se debió a la gran inversión en tierras, infraestructura y tecnologías (maquinarias) realizado en la década anterior que permitió, ante este nuevo escenario global, adaptarse de manera eficiente a las exigencias y competencias que se avecinaban.

Gastón a través de la entrevista nos comentó que en el año 1993, Vicente C., uno de los socios propietario de la empresa, realizó un viaje a Italia con el propósito de comprar maquinarias (motores estacionales) que serían utilizadas en las cámaras frigoríficas que en esta etapa ascenderían a 9; estas últimas se caracterizan por ser de tipo modificadas o controladas. Esto no es casual, sino parte de las estrategias de la empresa de estar siempre al nivel de los cambios globales. Siguiendo a G. Neiman (2005) podemos afirmar que: *“...existe una lógica común basada en la incorporación creciente de conocimiento en el proceso productivo, un factor que se está volviendo decisivo”* (Lattuada y Neiman, 2005:67).

Parte de la información recolectada nos indicó la incorporación de nuevas variedades de frutales, como (manzanas Red Delicious, Gala, Golden; peras packard, Williams, Down), y la compra en 1996 de una nueva máquina de empaque “UNITEC” adquirida en Alto Valle, Cipolletti. La misma posibilitaría, en el proceso, el encerado de la fruta, mayor equipamiento tecnológico (gabina de control por computadora) y más líneas de platillos que permiten pasar mayor volumen de fruta por hora.

A esta altura podemos indicar que hablamos de un productor familiar plenamente capitalizado y de una empresa con integración vertical compuesta por producción primaria, empaque, conservación, comercialización o distribución y exportación.

Viendo el desarrollo de la empresa en esta década y su incursión en la agroindustria, tomamos el concepto descrito por Nidia Tadeo (2010) para comprender mejor el espacio rural

*“Las agroindustrias juegan un papel fundamental introduciendo un cambio económico-social y una reestructuración espacial al modificar las características tradicionales de las economías regionales. El proceso se profundizó durante la década de 1990 mediante la emergencia de producciones altamente capitalizadas, acompañadas de nuevas tecnologías de capital intensivo; corresponde a un fenómeno que no se manifestó en*

*forma homogénea, sino con diversas modalidades de inserción y de relaciones productivas”.*(Tadeo, 2010:6)

Además se realizó una entrevista a Albina C., hermana de Vicente C. quien nos contó cómo en 1998 uno de sus sobrinos, Fabián C. se trasladó a Clorinda, provincia de Formosa con la idea de expandir las fronteras del mercado, y la empresa decidió abrir un galpón de depósito y conservación de la fruta, para así ser vendida al país vecino de Paraguay. Recordando que es una frontera muy permeable y de fácil acceso lo que benefició enormemente a la firma ya que tuvieron la posibilidad de exportar.

Actualmente poseen 240 hectáreas (140 de manzana, 40 de peras y 60 de durazno y pelón) productivas localizadas en el predio original (sección chacras de Luis Beltrán) y en chacras aledañas y, en la localidad de Lamarque, sección chacras. El 70 % de la producción se exporta a Paraguay y el 30 % es destinado al mercado interno (Chaco, Corrientes, Formosa, Jujuy y Rosario Santa Fe).

Cuentan con un ingeniero agrónomo que controla las chacras y los asesora con el tema del galpón; además con la supervisión del SENASA para el control de plagas y las habilitaciones que les permiten vender la fruta.

Las estrategias tomadas para el nuevo siglo fueron la producción masiva o concentrada en base a la cantidad y no tanto a la calidad. Esto resulta paradójico si nombramos lo dicho por Quaranta (2011) cuando analiza el mercado laboral en el Valle de Uco, Mendoza *“la tendencia principal se resume en el paso de un sistema de producción basado en la cantidad a otro con base en la calidad...”* (Quaranta, 2011: 200-201; Neiman, 2003).

Pese a esta contradicción no se vieron perjudicados porque debido a este volumen superior de cantidad no hay competidores en la zona y la siguen vendiendo igual. También y en algunos casos además compran manzanas a otros productores lo que les abre aun más el mercado.

La otra estrategia fue terciarizar el transporte y así reducir costos, mientras que la familia se encarga de la producción, empaque y exportación. También se encargan de la contratación del personal, que es local (trabajadores industriales) y migrante (Formosa, Tucumán, Salta, otros).

Hoy cuentan con 50 trabajadores asalariados permanentes y 200 temporales que son requeridos en épocas de cosecha. Gastón nos aclaraba que el salario es diferente

según las actividades realizadas y el sector en el que se encuentre la persona (chacra-industria). Además se contratan trabajadores locales para tareas eventuales como la poda y raleos. Entre las tareas culturales que requiere este tipo de producción están: el raleo en noviembre-diciembre, cosecha (febrero-marzo), la poda (mayo), fertilización (cuando se requiere), control de plagas (carpocapsa-dispenser), riego (por surco tradicional), control de heladas (riego por aspersión).

Por último haremos mención a que en el complejo existen construcciones que dan otros usos al espacio rural, como casas que sirven como segunda residencia urbana y oficinas para la realización de tareas administrativas. En si ya no son espacios únicamente dedicados a tareas productivas sino mas bien se relaciona a nuevas actividades que antes resultaban ajenas al sector. Hoy son espacios multifuncionales.



## Conclusión

Para comprender mejor todo lo analizado en este trabajo tomamos el concepto de “nueva ruralidad”, que nos pareció muy importante para interpretar la nueva dinámica en la que se insertan los espacios rurales. Así, la definición de los nuevos espacios rurales deben hacerse a partir de la relación de la reestructuración productiva, del contexto de la globalización que hizo que se intensifiquen los lazos entre lo urbano y lo rural, lo agrario y lo no agrario, es una relación central en el concepto de nueva ruralidad.

Concluimos que Frutas El Abuelo/Caterina es una mediana empresa familiar que incursiona en el mercado interno y externo, este último es bastante reducido por el hecho de ser un solo país – Paraguay- de relativo fácil acceso.

Por otra parte notamos que la empresa ha incorporado a lo largo de su historia tecnologías variadas al proceso productivo y esto es entendido como una estrategia que le permitió sobrevivir y expandirse hasta nuestros días. Dentro de estas estrategias empresariales destacamos algunos cambios y continuidades. En relación a estas últimas: se mantiene la contratación directa de empleados asalariados (permanentes y transitorios-temporarios y eventuales-locales), ninguna actividad es completamente mecanizada; la contratación es realizada por la familia sin la intervención de empresas contratistas; la existencia del trabajo familiar; el control y las decisiones sobre el proceso productivo es llevado a cabo por la familia pese a las dimensiones de la firma. Entre los cambios se encuentran la terciarización del transporte, el paso de un sistemas de monte libre a espalderas, el paso de un sistema de embalaje tradicional a uno industrial y con un sistema computarizado de selección de tamaños; el paso de cámaras frigoríficas convencionales a cámaras de atmósfera controlada. Todo ello lleva a que hoy en día tenga tres generaciones de crecimiento en manos de la misma familia.

Recapitulando en relación al eje principal propuesto por el trabajo, la relación empresa familiar- estrategias empresariales se observa que desde la mitad de la década del 50 hasta la década del 60 inclusive, la estrategia empresarial se orientó a la adquisición de tierras en propiedad y a la producción de cultivos anuales (tomate) y de vid en partes iguales que abastecían a agroindustrias locales. A partir de la década del 70 se comienza con la plantación de frutales pepita a mote libre combinado con cultivos anuales. Ya para la década de los 80 comienza una fuerte reconversión productiva y el traspaso al sistema de conducción por espalderas en frutales, y se consolida la orientación exclusivamente

frutícola de la explotación. Se arriba a la década del 90 ya con una fuerte incorporación tecnológica y expansión territorial y comercial. En los años 2000 y hasta la actualidad la estrategia privilegiada es la exportación a países limítrofes.

Un aspecto a destacar es la progresiva incorporación de tierras en propiedad y la puesta en producción de la misma, acción que forma parte del repertorio de estrategias de acumulación capitalistas. La relevancia de presentar este caso de estudio es que estamos ante la presencia simultánea de un proceso de persistencia debido a que es un productor familiar, sin embargo, por las estrategias empresariales llevadas a cabo a lo largo de estas décadas se presentan rasgos de expansión y acumulación.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- ✓ Lattuada, Mario y Neiman, Guillermo. 2005. El campo argentino. Crecimiento con exclusión. Capital Intelectual. Buenos Aires.
- ✓ Neiman, Guillermo. 2003. La “calidad” como articulador de un nuevo espacio productivo y de organización del trabajo en la vitivinicultura mendocina. CEIL-CONITEC Y UBA.
- ✓ Quaranta, Germán y Fabio, Francisco. 2011. “Intermediación laboral y mercados de trabajo en agriculturas reestructuradas: el caso del Valle de Uco, Mendoza, Argentina”. Región y Sociedad, vol. XXIII, núm. 51. El Colegio de Sonora. México. <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10220221007>
- ✓ Rofman, Alejandro. 2000. Desarrollo regional y exclusión social. Transformaciones y crisis en la Argentina contemporánea. Amorrortu editores. Buenos Aires. pp. 295- 358
- ✓ Tadeo, Nidia. 2010. “Los espacios rurales en la Argentina actual. Nuevos enfoques y perspectivas de análisis desde la Geografía Rural”. Mundo Agrario, volumen 10, N° 20. Universidad Nacional de La Plata.

## **FUENTES**

- ✓ Entrevistas realizadas a: Cirillo, Gastón y Cirillo, Albina. Luis Beltrán. Mayo 2013.