



## Anclaje, dinámicas e impactos territoriales de la cadena global de cítricos en el nordeste argentino

Clara Craviotti<sup>1</sup>

Recibido: 3 de febrero del 2016 / Enviado a evaluar: 22 de mayo del 2016 / Aceptado: 18 de julio del 2016

**Resumen.** El artículo analiza firmas insertas en circuitos globalizados de exportación de frutas frescas, así como la interfase empresas-territorios. Se focaliza en la producción argentina de cítricos dulces y particularmente en un espacio productivo, y se interesa por cómo se traduce la construcción de los circuitos globales en los espacios y actores locales. Para ello, desarrolla una tipología de empresas e indicadores de anclaje y recurre a una combinación de fuentes cuantitativas y cualitativas, con vistas a desentrañar la “caja negra” del comportamiento empresarial. Se concluye que existen diferentes grados de anclaje territorial y combinaciones variables de fijación y movilidad por parte de las empresas. La adopción de una modalidad de agricultura empresarial multilocalizada, orientada al aprovechamiento de las peculiaridades de los diferentes ambientes locales, conduce a la desarticulación de espacios en función de sus características productivas y de sus diversos contextos sociales e institucionales. De esta forma se promueve la conformación de agentes de características flexibles, transformando su reproducción en contingente.

**Palabras clave:** Globalización agroalimentaria; Cambios territoriales; Estrategias empresariales; Producciones de contraestación; Cítricos dulces.

### [en] Anchorage, territorial dynamics and impacts of the sweet citrus global in northeastern Argentina

**Abstract.** The article analyzes firms involved in globalized circuits of fresh fruit exports, and the interfaces between firms and territories. With a focus on the Argentinean sweet citrus production and specifically on one productive space, it is interested in the construction of global circuits and its impacts on local spaces and actors. Drawing upon a combination of quantitative and qualitative sources a typology of companies and indicators of anchorage are developed, in order to uncover the "black box" of corporate action. The analysis shows different degrees of territorial anchorage on the part of firms, and variable combinations of fixation and mobility in their behavior. However, the adoption of a multilocalized structure, oriented to take advantage of the peculiarities of the different settings, leads to the disarticulation of spaces according to their productive and socio-institutional character. It promotes the construction of flexible agents, transforming their reproduction in contingent.

---

<sup>1</sup> Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Universidad de Buenos Aires.  
E-mail: [c.craviotti@conicet.gov.ar](mailto:c.craviotti@conicet.gov.ar)

**Key words:** Agrifood globalization; Territorial changes; Business strategies; Counter-seasonal production; sweet citrus.

## [fr] Anclaje, dinámicas e impactos territoriales de la cadena global de agrumes dulces en el noreste de Argentina

**Résumé.** Cet article analyse les entreprises intégrées dans des circuits mondialisés orientées vers l'exportation de fruits frais et les interfaces entreprises-territoires. En mettant l'accent sur la production argentine d'agrumes doux et sur un espace productif, il est intéressé par la construction des circuits mondiaux et leurs impacts sur les espaces et les acteurs locaux. Il fait appel à une combinaison de sources quantitatives et qualitatives, et développe une typologie d'entreprises et d'indicateurs d'anclage, afin de dénouer le « boîte noire » des actions des entreprises. L'analyse montre des degrés divers d'anclage territorial, et des variables combinatoires de fixation et mobilité dans leur comportement. Toutefois, l'adoption d'une structure multi-localisée, orientée à profiter des particularités des différents milieux locaux, conduit à la désarticulation d'espaces en fonction de leurs qualités productives et socio-institutionnelles. Il favorise la construction d'agents flexibles, et transforme leur reproduction en contingente.

**Mots clés:** Mondialisation agroalimentaire ; changements territoriaux ; stratégies des firmes ; Production de contre-saison ; agrumes doux

**Cómo citar.** Craviotti, C. (2016): Anclaje, dinámicas e impactos territoriales de la cadena global de cítricos dulces en el noreste argentino. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 36(2), 259-279.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. El circuito de cítricos dulces y su inserción territorial. 3. Las firmas exportadoras cítricas y su accionar: desentrañando la “caja negra”. 4. Dinámicas de desanclaje e impactos locales. 4.1. El trabajador flexible. 4.2. El productor residual. 5. Reflexiones finales. 8. Referencias bibliográficas.

### 1. Introducción

El sistema agroalimentario ha experimentado un conjunto de transformaciones distintivas en las últimas décadas, entre las que se destaca el desarrollo de circuitos globalizados de abastecimiento, que se caracterizan por la alta coordinación entre sus diferentes fases y el rol de los grandes distribuidores minoristas para impulsar cambios sobre el resto de los agentes (Butler Flora y Bendini, 2003; Dolan y Humphrey, 2000; Gutman y Gorenstein, 2003). Estos circuitos dotan de dinamismo a los territorios en que se asientan, producto de su elevada modernización tecno-productiva e intensa utilización de mano de obra (Moraes et al., 2012), pero también generan marcadas discontinuidades entre espacios y grupos sociales (Pritchard, 2000). Desde este punto de vista, y frente a la tendencia de algunos estudios a focalizarse en la *incorporación* de nuevos territorios y agentes a cadenas globales, se propone prestar atención a la cuestión de la *desincorporación* y sus efectos, considerando que ambos procesos están relacionados (Bair, 2013).

En esas dinámicas las firmas agroindustriales son un actor particularmente relevante en los países productores: al aglutinar la oferta constituyen puertas de pasaje obligadas, y a la vez se relacionan con un variado entramado de actores en los espa-

cios locales (productores, trabajadores, prestadores de servicios, organizaciones). Poco conocida es la dinámica interna de estas empresas: debido a las dificultades epistemológicas y prácticas que supone el abordaje de este tipo de actor, suelen ser tomadas en bloque, pasando por alto que ellas mismas son redes, con estructuras de poder formales e informales (Coe et al., 2008; Dicken y Malmberg, 2001). Este artículo pretende realizar una contribución en esa dirección, así como para el conocimiento de la interfase empresas-territorios. Nos interesa desentrañar cómo se traduce la construcción de los circuitos globales en los espacios locales, partiendo de la idea de que se trata de un proceso social en el que intervienen sujetos con recursos y posiciones diferenciadas que involucra diferentes fases, con consecuencias variables y aún problemáticas. En efecto, cabe asumir que la dinámica de incorporación/desincorporación de las sociedades locales a estos circuitos de abastecimiento no estará exenta de tensiones, en tanto en la organización de estas cadenas participan diferentes grupos, que se caracterizan por su diversidad de intereses, los cuales entran a menudo en contradicción (Fletes Ocón, 2006).

Cabe además agregar que el análisis de las firmas es una temática relativamente reciente en la geografía económica. Algunos enfoques tradicionales en la disciplina tendían a visualizarlas como una caja negra (*black box*), un rasgo derivado del análisis espacial primero y luego de la ciencia regional basada en la economía neoclásica. Dos perspectivas han puesto luz sobre el rol de las organizaciones: Por una parte, el de cadenas globales de valor, que se ha interesado por la organización funcional de las firmas, y los trabajos derivados del denominado giro cultural en geografía, que toman en cuenta la agencia de sus cuadros gerenciales dentro de un contexto más amplio (Leyshon, 2011). Este último abordaje, en particular, permite un diálogo fructífero con otras disciplinas, como la sociología y la antropología.

Como desarrollaremos a lo largo del artículo, los comportamientos de las empresas insertas en la fruticultura globalizada dan cuenta de una modalidad de agricultura empresarial multilocalizada, donde el territorio juega un papel ambiguo: por un lado, hay un reforzamiento de la territorialidad en el sentido del aprovechamiento de las peculiaridades de los diferentes contextos; por el otro, existe una evaluación constante –y en algunos casos redefinición– de los compromisos territoriales, que se traducen en elementos variables de fijación y movilidad por parte de las empresas.

La propuesta es analizar las principales firmas agroindustriales que operan en uno de los territorios proveedores de cítricos dulces en contraestación en Argentina –el nordeste de la provincia de Buenos Aires–, para a partir de allí rastrear las conexiones y desconexiones de éstas con los espacios locales. Nos proponemos considerar la cuestión de su anclaje territorial, complementando abordajes que han diferenciado internamente al sector empresarial en la actividad citrícola, considerando su grado de integración vertical de actividades.<sup>2</sup> Ello supondrá combinar aportes provenientes de

---

<sup>2</sup> Por ejemplo, Gutman y Rebella (1990) tomaron ese criterio para diferenciar los siguientes agentes en el sector citrícola argentino: Grandes empresas integradas agroindustriales (que integran la producción primaria con la

la bibliografía sobre cadenas globales de producción con la referida a sistemas agroalimentarios localizados.

Algunas perspectivas conceptualizan al anclaje como una construcción deliberada de los agentes sociales orientada a movilizar recursos territoriales, y también como conjunto de reglas formales e informales de base territorial que ejercen restricciones sobre la pura lógica económica, siguiendo la postura de Polanyi (Frayssignes, 2008). Apartándonos de perspectivas que sostienen que las empresas son *aterritoriales*, es decir que no están limitadas por los territorios (Rallet y Torre, 2004) se considera pertinente indagar en qué medida estos agentes absorben y están constreñidos por las dinámicas sociales que existen en los lugares donde operan (Hess, 2004). Nuestra hipótesis de trabajo es que existen diferentes *grados y tipos de anclaje* según el tamaño de las empresas, el origen de su capital y el peso de su historia en el territorio.

El anclaje es un elemento dinámico que puede ir variando a lo largo del tiempo y esto tiene consecuencias en los espacios y agentes locales; de ahí el interés por su estudio. Es claro que las formas de organización de la producción en red facilitadas por el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones ponen al anclaje en tensión al permitir la gestión de los procesos productivos a distancia y un mayor grado de maniobra frente las dinámicas locales. Las estructuras de tipo corporativo, caracterizadas por la separación entre propiedad y gestión, van en el mismo sentido. Sin embargo, y por más que se destaque la elevada movilidad del capital y del trabajo propia de las áreas de agricultura intensiva (cfr. Moraes et al., 2012) aún en estos casos existen soportes tangibles e intangibles en los espacios donde se llevan a cabo las actividades productivas.

En base a estos elementos, luego de analizar brevemente las características de la producción argentina de cítricos dulces y su inserción en diferentes espacios geográficos, se presentará una tipología de las empresas exportadoras presentes en uno de ellos, se analizarán sus comportamientos y cómo éstos repercuten sobre otros agentes. El artículo recoge resultados de un proyecto de investigación previo<sup>3</sup>, el relevamiento y análisis de material secundario sobre la actividad exportadora –estadísticas, material periodístico, estudios- y entrevistas en profundidad a representantes de las firmas y actores vinculados, algunos de los cuales ya habían sido entrevistados con anteriori-

---

industrialización y la comercialización interna y externa); grandes empresas integradas agrocomerciales que carecen de plantas industriales; cooperativas o asociaciones de productores, y pequeños y medianos productores no integrados. Tadeo et al. (2006) en referencia a la citricultura del nordeste argentino conservaron la integración de actividades como elemento diferenciador, identificando cuatro grupos: gran empresa agroindustrial que controla todas las etapas (salvo la industrialización de fruta), empresas agrocomerciales exportadoras externas al complejo, que compran fruta en el área para exportar con su propia marca; consorcios o cooperativas de productores, y productores pequeños y medianos no integrados. En el trabajo de Craviotti, Palacios y Soleno (2010) sobre la misma región se tuvo en cuenta la integración vertical de actividades y el origen del capital. En el caso de la actividad citrícola tucumana, Batista Zamora (2014) propone el nivel de integración y el volumen de la actividad desarrollada como variables diferenciadoras.

<sup>3</sup> Proyecto PICT 1025, financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica de Argentina.

dad. Ello permitió no sólo profundizar en las preguntas planteadas, sino también identificar aspectos relativos a la evolución de estos agentes en contextos cambiantes.

## 2. El circuito de cítricos dulces y su inserción territorial

En Argentina, el elemento dinamizador de la producción de cítricos dulces -naranjas y mandarinas- en las primeras etapas de su desarrollo fue la comercialización para el consumo interno y luego la penetración en el mercado internacional en contraestación de frutas frescas, que pasó a ser la actividad organizadora del sistema (Gutman y Rebella, 1990; Tadeo et al., 2006). En cambio, la producción de limón estuvo asociada en sus inicios a la obtención de subproductos (aceites y jugos concentrados o cáscaras deshidratadas), aunque con el paso del tiempo, la exportación en fresco pasó a jugar un papel cada vez mayor (Batista Zamora, 2014). El peso de la industria junto a la concentración espacial de dicha actividad en la provincia de Tucumán implica en los hechos una importante diferenciación interna de la producción argentina de cítricos.

En el caso de los cítricos dulces, varios países del Hemisferio Sur pugnan por colocar su fruta en el circuito de contraestación, donde además de los requisitos de inocuidad establecidos por los estados nacionales existen pautas de calidad exigidas por los compradores. Tradicionalmente el liderazgo en el abastecimiento lo ha detentado Sudáfrica; otros países importantes son Australia y Uruguay, y se están consolidando nuevos oferentes como Perú.<sup>4</sup> Argentina ocupa un tercer-cuarto lugar según la fruta exportada, destacándose en las mandarinas.

Tradicionalmente los países miembros de la Unión Europea han sido los principales destinos de las exportaciones argentinas; sin embargo, a partir de 2004 Rusia ha adquirido un papel particularmente relevante y han aparecido nuevos mercados como el sudeste asiático y los países árabes (Craviotti et al., 2010). El reposicionamiento de las actividades orientadas a la exportación luego de la devaluación de la moneda argentina en 2002 se tradujo en el aumento de las cantidades de cítricos exportadas; a pesar de ello en los últimos años se produjo un amesetamiento, debido a la influencia de las variables macroeconómicas.<sup>5</sup>

En 2004-2010 la exportación representó cerca del 20% de la producción argentina de cítricos dulces. La composición de la oferta ha ido modificándose a lo largo del tiempo: la mandarina muestra un incremento sostenido, impulsada por sus características como fruta (fundamentalmente su facilidad de pelado, que la hace más atractiva para los consumidores) y la menor competencia por parte de Sudáfrica. Estos aspectos

---

<sup>4</sup> Algunos de estos países están beneficiados por acuerdos comerciales, como el Acuerdo de Comercio, Desarrollo y Cooperación entre la Unión Europea y Sudáfrica desde 2004, y el Acuerdo de Promoción Comercial existente entre Perú y Estados Unidos, que entró en vigencia en 2009.

<sup>5</sup> Básicamente el aumento de los costos internos medidos en dólares, conjugado con la devaluación de las monedas de los principales países compradores -Rusia y Unión Europea- y competidores -Sudáfrica- (Federcitrus, 2015).

tienen importantes consecuencias a nivel territorial y en el comportamiento de las empresas exportadoras. Así puede advertirse una reorientación de las exportaciones argentinas: las de mandarina aumentaron mientras que las de naranja se contrajeron.

Las empresas que exportan en contraestación apuntan a conformar un circuito anual donde las diferentes variedades de cítricos se van escalonando, con el objetivo de lograr un abastecimiento continuo de los mercados. No obstante, esta estrategia no se traduce de manera unívoca en los espacios que proveen frutas en contraestación: algunos de ellos logran exportar cítricos durante varios meses del año, mientras que otros se insertan en ventanas más acotadas.

En Argentina, el corredor del Río Uruguay (departamentos de Concordia y Federación en Entre Ríos, y Monte Caseros en Corrientes) es el principal productor de cítricos dulces gracias a la plantación de múltiples variedades (Figura 1). Esta diversificación le permite atenuar los riesgos climáticos y de mercado y a la vez genera un mercado laboral relativamente estable vinculado a la actividad. Con alrededor de 55.000 hectáreas, 2.300 productores y 11.000 puestos de trabajo vinculados (Craviotti, 2012) el área es la principal proveedora nacional de mandarinas y naranjas, aportando el 80-70% del total según la fruta (Federcitrus, 2015).

Figura 1. Argentina. Zonas productoras de cítricos dulces del corredor del río Uruguay y el nordeste de la provincia de Buenos Aires.



Fuente: Elaboración propia en base a cartografía del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

El nordeste de la provincia de Buenos Aires con eje en el partido de San Pedro es productor de naranjas Navel o de ombligo, apreciada en ciertos destinos de la Unión Europea, pero de menor importancia relativa dentro de la canasta exportadora del país. La oferta se concentra desde mayo hasta septiembre, con un pico en junio y julio, que es donde genera mayores oportunidades de trabajo para los trabajadores de cosecha. Mientras la estrategia de los productores del corredor del río Uruguay fue tratar de desestacionalizar la producción a través de múltiples variedades de cítricos, en el nordeste de Buenos Aires es usual diversificar con frutales de carozo. Sin embargo, una debilidad del entramado local vinculado a la fruticultura es la ausencia de industrias de procesamiento de la fruta de descarte, que debe ser trasladada a Entre Ríos con el consiguiente costo de flete.

La década del 80 del siglo XX fue una etapa de bonanza en el nordeste bonaerense, con la existencia de cerca de 450 productores y unas 11.000 hectáreas implantadas sólo en el partido de San Pedro; la actividad generaba unos 4500 puestos de trabajo directos (Craviotti, 2014). La situación se revirtió posteriormente debido a la confluencia de varios factores. Por una parte, fenómenos climáticos a nivel local: fuertes tornados a principios de los 90 tuvieron consecuencias devastadoras y dieron paso a un ciclo con mayor incidencia de las sequías y las heladas. Por la otra, las políticas implementadas en esa etapa no apuntaron a fortalecer la demanda interna y afectaron la exportación.<sup>6</sup> Grandes empresas verticalmente integradas quebraron o fueron liquidadas, y con ello se redujeron los puestos de trabajo vinculados. Un nuevo repunte de la exportación de cítricos luego de la devaluación de la moneda argentina en 2002 y cierta revitalización del consumo interno no alcanzaron para revertir la decadencia de la actividad frutícola, a la que se agregó la competencia en el uso del suelo de la agricultura extensiva, representada principalmente por la soja. Las últimas estimaciones dan cuenta de sólo 4400 hectáreas con fruticultura, de las cuales 2000 serían con cítricos (Angel et al., 2013); menos de 100 productores en la actividad, y unos 1500 puestos de trabajo directos.

### **3. Las firmas exportadoras cítricas y su accionar: desentrañando la “caja negra”**

Desde el punto de vista histórico, las primeras experiencias de exportación de cítricos frescos comenzaron en los años 70 en Argentina con empresas como San Miguel, actualmente la principal exportadora del limón de Tucumán. En el corredor del río Uruguay se iniciaron de la mano de Pindapoy –que a comienzos de los 70 llegó a reunir casi el 80% de las exportaciones de cítricos del país, pero luego entró en

---

<sup>6</sup> En los años 90, las políticas neoliberales de apertura, privatizaciones y desregulación –en consonancia con las implementadas por otros países latinoamericanos, luego del Consenso de Washington– desmantelaron instrumentos de protección, favoreciendo las importaciones. Por otra parte, el establecimiento de un tipo de cambio fijo, gracias a la política de convertibilidad monetaria (que establecía la paridad 1 a 1 del peso argentino con el dólar) desalentó las exportaciones por el progresivo aumento de los costos internos.

crisis y fue liquidada (Tadeo et al., 2006)-. A partir de los años 80 se incorporaron varias empresas a la actividad exportadora, dando lugar a un proceso no lineal, en el cual, junto con las entradas de nuevos actores, también hubo quiebras y reestructuraciones empresariales. Esto refleja que el universo que nos ocupa es sumamente complejo y cambiante.

En el caso de las empresas que en la actualidad exportan cítricos del nordeste de la provincia de Buenos Aires, algunas complejidades se presentan a la hora de caracterizarlas y particularmente para abordar la cuestión de su anclaje territorial. Por una parte, construimos una tipología teniendo en cuenta el origen de su capital y el grado de integración vertical de actividades en el territorio analizado. Por la otra, y a los fines de analizar el anclaje, consideramos un conjunto de indicadores, tales como: la conformación de la cuenca de aprovisionamiento de frutas cítricas de cada empresa y el rol que juega en ella cada espacio productivo; la disponibilidad y localización de sus plantaciones e instalaciones de acondicionamiento; la densidad, estabilidad y carácter de sus vínculos con otros actores en los espacios locales (productores, trabajadores, instituciones intermedias). La participación de sus dueños o referentes en la vida social local y la existencia de una historia y proyectos vinculados al lugar son aspectos cualitativos también considerados. En contraste, el desarrollo de signos de calidad del producto ligados a un saber-hacer propio de un territorio no es un rasgo frecuente en los alimentos vendidos en fresco (Filippi et al., 2011), por lo que no es un indicador tenido en cuenta en el análisis.

A partir de estos elementos, puede delinearse la presencia en la zona de una figura empresarial que se acerca al tipo ideal de la gran corporación con bajo grado de anclaje territorial: se trata de una *empresa agrocomercial multinacional* líder mundial en la exportación de limones frescos.<sup>7</sup> Posee una organización profesional con objetivos diferenciados por área, que incluyen la de responsabilidad social empresarial. Presenta un alto grado de integración vertical, desde el vivero hasta el cliente final, abarcando la industrialización del limón. No obstante, la necesidad de llegar a múltiples mercados con continuidad a lo largo del año la condujo a realizar un desarrollo comercial en cítricos dulces a partir del año 1999:

La relación es 4 a 1 en el mundo dulce/limón, nosotros tenemos la relación 1/1, todavía tenemos mucho para crecer en lo que es naranja y mandarina y pomelos. En lo que hace a limones es una demanda completamente inelástica que crece a medida que crece la gente, no es un producto promocionable (...) el limón no es una fruta, es un condimento (Entrevista a firma exportadora, 2015).

---

<sup>7</sup> En Argentina la empresa posee campos propios y arrendados por una superficie total de 15.700 hectáreas, de las cuales 6.500 están en producción y representan el 18% de la superficie plantada con limón de Tucumán. Es además la mayor empleadora privada de esta provincia con 5.300 trabajadores, de los cuales sólo 700 son permanentes. Procesa el 22% del limón de Argentina y el 12% del mundo; es la principal exportadora de cítricos del Hemisferio Sur (datos correspondientes a 2013).

Con el propósito de crecer en cítricos dulces la empresa realizó inversiones fuera de Argentina; hoy posee plantaciones propias en Sudáfrica y Uruguay (algunas de ellas con variedades patentadas), lo que le permite garantizar un volumen de producción propia de naranjas y mandarinas, acceder a algunos mercados hoy vedados para el país (como Estados Unidos) o exportar de forma más rápida y con menor costo a la UE-Medio Oriente, debido a la menor distancia desde Sudáfrica, comparativamente con América del Sur. En el caso argentino, su pie en la producción de cítricos dulces está en Tucumán y resulta irrisorio para el volumen que actualmente maneja la empresa.<sup>8</sup> Ello obedecería a la menor competitividad de la Argentina respecto a otros oferentes posibles.

Como organización exhibe una visión estratégica global; también lo son sus puntos de referencia. La rentabilidad del capital y la previsibilidad del negocio son aspectos centrales, por tratarse de una empresa que cotiza en la Bolsa y donde parte de las acciones estarían en manos de inversores de otros países; otra parte es controlada por un puñado de inversores locales y una parte pertenece al Estado argentino.<sup>9</sup>

Tenemos una estrategia global, en Buenos Aires está lo que viene a ser el HQ, los *headquarters*, donde está el CEO, el gerente general de toda la corporación y después hay directores corporativos. (...) Nuestra visión y misión es ser un jugador de citrus del hemisferio sur, tanto en alimentos procesados como en frutos frescos (Entrevista a firma exportadora, 2015).

Intercalar palabras en inglés forma parte de un discurso que apunta a la adscripción global. Asimismo, la comparación de los costos en dólares en los países donde se aprovisiona de cítricos es un dato clave en las decisiones empresariales. En ese contexto, la zona nordeste de Buenos Aires no incide particularmente en el negocio, y además no le brinda certezas como proveedora:

La zona de San Pedro tiene una ventana de Navel de muy buena calidad, de muy buen color desde el 20 de mayo hasta fin de julio, si la helada te lo permite y si el precio da (...) El mundo va más hacia la naranja de jugo por la forma de consumo, y a su vez a ciertas especialidades (...) No es la Washington Navel común y corriente. (Entrevista a firma exportadora, 2015).

El mismo informante destaca que en 2014 comercializaron en fresco 5200 toneladas de naranjas de las cuales 624 provinieron del nordeste de la provincia de

---

<sup>8</sup> Son 200 hectáreas de la variedad Valencia, que representan el 13% de las 1500 hectáreas de naranjas trabajadas por la firma (800 en Uruguay y 500 en Sudáfrica). Posee además 400 ha. de mandarinas en Uruguay y 200 en Sudáfrica.

<sup>9</sup> Esto ocurrió luego de la estatización de los fondos de pensiones (AFJP) en Argentina, producida hacia fines de 2008.

Buenos Aires, y remata: *600 toneladas, levanto un teléfono y las consigo en Sudáfrica a la mitad de precio con un productor en 37 segundos*. Pero su historia personal se vincula con la de la zona (su familia es de allí), lo que hace que la tenga en cuenta en su programación anual.

En esta empresa el 70% de la producción es propia, y el resto proviene de “terceros asociados”. Se trata de una figura ambigua, ya que por momentos la descripción del vínculo alude a una relación entre pares y en otras, a un vínculo vertical. La ambigüedad radica en que la empresa se ubica como socia –la modalidad empleada es la venta “por cuenta y orden de terceros”– pero también revisa el estado de las plantaciones y la fruta de los proveedores, y supervisa todo su proceso de empaque *-en la parte operativa y técnica están desde que prende la máquina hasta que apaga la máquina* (Entrevista a establecimiento empacador, 2014)-. El productor enfrenta gran parte de los riesgos y todos los costos del ciclo productivo, que son superiores que en el caso de la fruta destinada al mercado interno.<sup>10</sup> La empresa eventualmente financia los gastos de empaque y transporte (que luego descontará del precio final, lo mismo que los gastos de comercialización).

La modalidad que fuimos terminando de encontrar más eficiente para evitar riesgos es comercializar fruta a caja salida, el productor tiene que hacerse cargo de cosechar, empacar, entregar en puerto, y [la empresa] comercializa la fruta, hace un “líquido producto” a final de año, con un precio objetivo que se discute previo a cada momento. (Entrevista a firma exportadora, 2015).

De esta manera ofrece al productor un valor estimativo por caja empacada y puede aplicar descuentos posteriores en función de las condiciones de llegada de la fruta a destino y los vaivenes del mercado externo. La empresa posee contactos directos con los importadores, y por su posición en la cadena cumple un papel central en la transmisión de las exigencias de éstos a los productores y empacadores vinculados.

Otro tipo de empresa exportadora que opera en el nordeste de Buenos Aires es la *local verticalmente integrada*, que también compra frutas en otras zonas del país y las exporta a través de canales propios. Con respecto a la *empresa agrocomercial multinacional* existen diferencias de tamaño<sup>11</sup> y también cualitativas: En estos casos varios miembros de la familia están a cargo de actividades de gestión, con cierta diferenciación de roles, pero alto involucramiento. Poseen una larga tradición en el área, que puede remontarse a tres generaciones en la fruticultura; se iniciaron en un

<sup>10</sup> Además de los mayores cuidados durante el ciclo, la diferencia es importante en el caso de la cosecha debido a que ésta se realiza con alicates y la duración de la jornada de trabajo es inferior, porque debe hacerse una vez disipado el rocío de las frutas.

<sup>11</sup> Por ejemplo, una de ellas posee 260 hectáreas implantadas con cítricos en dos provincias y emplea 60 trabajadores en el empaque; otra trabaja 150 hectáreas de cítricos (120 de ellas arrendadas) y 300 de duraznos. Emplea 2 turnos de 50 personas en cítricos y un turno para el durazno. A pesar de las diferencias en materia de tamaño con la empresa multinacional, estas empresas son más fuertes en la exportación de mandarinas.

eslabón de la cadena y luego se integraron verticalmente hacia adelante o hacia atrás desde la comercialización. Este tipo de empresa ha armado más de una sociedad para sus operaciones, pero la complejidad de su organización es bastante menor al del otro tipo de empresa, donde las ramificaciones societarias son múltiples. Tiene plantaciones e instalaciones de empaque de cítricos dulces en la zona y vende una parte de ellos en el mercado interno. El otro tipo de empresa, en cambio, carece por completo de soportes fijos en el área y además apunta casi con exclusividad a la exportación.

En décadas previas algunas empresas locales similares a las localmente integradas pasaron por situaciones de endeudamiento y fueron liquidadas; las hoy existentes habrían logrado persistir sobre la base del manejo directo y de carecer de grandes estructuras. Son referentes de la actividad en el área y participan en la organización empresarial del sector; en esa condición tienen un lugar central en las negociaciones de salarios y por condiciones de trabajo en la fruticultura, y en la definición de propuestas de desarrollo (en contraste, la firma agrocomercial no se relaciona con las organizaciones locales). Descartan sin embargo otros acuerdos con empresas del mismo territorio, por ejemplo, en materia de estrategias de inserción en el mercado externo: *Nos llevamos bien y está todo bárbaro. Pero les compramos a los mismos clientes, y les vendemos a los mismos clientes* (Entrevista a empresa exportadora, 2015).

Estas empresas locales verticalmente integradas se iniciaron en la exportación prestando servicios de empaque a empresas grandes que ya exportaban; esto les permitió acceder a conocimientos y contactos fundamentales para la actividad. A pesar de que tienen producción propia, por la escala que manejan compran una importante proporción a terceros en mayor medida que la empresa agrocomercial antes mencionada. Para ello recorren las explotaciones de los productores para evaluar si la fruta reúne la calidad de exportación y una vez comprometida están presentes en las etapas cruciales de la cosecha y el embalado. Le definen al productor el precio por kilo o por cajón (y no “a caja salida del empaque” como en el caso anterior); se hacen cargo de los gastos de cosecha, transporte y empaque. No obstante, también emplean mecanismos de ajuste del precio en función del obtenido una vez llegada la fruta a destino. *Venimos haciendo la cuenta para atrás. (...) O sea, acá siempre termina saliendo, todo sale de la fruta.* (Entrevista a empresa exportadora, 2015). Esto es posible porque la modalidad generalizada es la ausencia de contratos para la compraventa de la fruta.

A diferencia de la empresa agrocomercial, el discurso de este tipo de empresas hace referencias explícitas al arraigo en la actividad y en el territorio, quizás involuntario: *Yo me considero preso de la fruticultura, hicimos siempre esto, conocemos bien* (Entrevista a empresa exportadora, 2015). Pero como se desarrollará luego, su mirada sobre el nordeste bonaerense en comparación con otras áreas frutícolas indica que el anclaje territorial es un rasgo cambiante, que no puede darse por definitivo. Refuerza esta hipótesis el reciente surgimiento en la zona de un tipo híbrido de empresa, cuyos responsables son de origen local y viven en el lugar,

proviene de familias de fruticultores, pero adoptan comportamientos cercanos a los de la agrocomercial multinacional.

Por último, al tratar de desentrañar la red interna que conforma el negocio exportador de cítricos y su inserción en el territorio, ciertas personas articuladas a las firmas exportadoras aparecen en lugares centrales, si bien no forman parte de su estructura ya que trabajan a comisión. Son el rostro visible de las firmas en aquellos territorios donde éstas carecen de instalaciones propias ya que residen en la zona, e inciden particularmente en la construcción de la confianza por parte de quienes le venden su fruta, dado que por lo general también son productores; un elemento adicional a la confianza interpersonal es la reputación de las empresas por haber cumplido con sus compromisos previos. *Tenés que tener una amistad, porque al mismo precio a quién le van a vender [los productores], al amigo, no al desconocido ¿no?* (Entrevista a empresa exportadora, 2014). Por otra parte, estos intermediarios llevan información de la empresa al productor si hay un problema con su fruta en los mercados externos.

Así estos *mediadores locales* se convierten en soportes fundamentales para establecer los acuerdos que garantizan un normal abastecimiento e inserción del territorio local en el espacio global, así como para facilitar los aspectos materiales que lo hacen posible: identifican la fruta de calidad adecuada (lo que también conlleva una valoración de quien la produce como “buen productor”), supervisan su recolección, acondicionamiento y transporte en tiempo y forma. Inclusive pueden brindar servicios de cosecha como contratistas de mano de obra. Tan centrales son estos personajes, que su relación con los responsables de las firmas en materia de comercialización es directa y continua en determinados momentos del año.

En el caso de la firma agrocomercial multinacional, al carecer de instalaciones propias de empaque en la zona, sus mediadores centrales en los espacios locales son los empacadores con los cuales trabaja. En estos casos el carácter intermediario de estos sujetos resulta más vago: el servicio de empaque puede ser contratado por el productor que entrega la fruta o bien por la exportadora (la modalidad más frecuente en la actualidad). Según relata uno de los empacadores entrevistados,

Antiguamente se hacía que vos, galpón, le vendías al exportador y vos le pagabas al productor, pero lo tuvimos que dejar de hacer porque... como los números son tan finos (...) siempre el que perdía era el del galpón, porque siempre hay algún reclamo de fruta que llegó mal, entonces al que le descontaban era al que vendía la fruta, y yo después le tenía que descontar al productor y te terminabas peleando con todo el mundo... Era un tema, entonces nosotros, ¿qué hicimos? Trajimos al exportador que arregle con el productor y a mí me paga el servicio, y ellos que se arreglen con el precio de la fruta (Entrevista a empacador, 2013).

Pero en otras circunstancias (“si dan los números”), estos mismos empacadores pueden llegar a comprar fruta al productor para vendérsela a la exportadora. Los empacadores cumplen además un rol fundamental, porque al tener acceso a los

mercados concentradores del país y a las industrias elaboradoras de jugos, le resuelven al productor la venta en el mercado interno de la fruta que no reúne calidad exportable.

#### 4. Dinámicas de desanclaje e impactos locales

El hecho de que las empresas exportadoras de cítricos dulces apunten a lograr una inserción competitiva en el mercado de contraestación se traduce en patrones particulares de comportamiento con profundas consecuencias a nivel territorial, que podríamos sintetizar en estrategias activas de *incorporación-desincorporación* de espacios locales. Pero más allá de este rasgo común, las diferencias ya comentadas entre tipos de empresas exportadoras –tanto cualitativas como en materia de tamaño– tienen implicancias en la escala en que estos procesos ocurren. En efecto, en un contexto de exportación amesetada o en retracción, la empresa agrocomercial multinacional modifica la importancia relativa de cada país en sus estrategias de abastecimiento. Este proceso es claramente observable en la evolución comparativa de sus cantidades exportadas desde Argentina y Uruguay (Tabla 1).

Tabla 1. Cantidades exportadas de cítricos dulces provenientes de Argentina y Uruguay por la empresa agrocomercial líder

	NARANJAS				MANDARINAS			
	Arg. (tn)	%	Urug. (tn)	%	Arg. (tn)	%	Urug. (tn)	%
<b>2011</b>	13616	68,6	6226	31,4	3529	59,4	2415	40,6
<b>2012</b>	9895	61,7	6133	38,3	1836	39,2	3701	66,8
<b>2013</b>	3597	33,6	7108	66,4	1174	22,9	3961	77,1

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa seleccionada.

En contraste, las empresas locales verticalmente integradas cambian su articulación con diferentes espacios, pero en una escala nacional. En este caso, la ventana acotada de exportación de las naranjas Navel provenientes del nordeste de Buenos Aires se ve reflejada en la compra de fruta proveniente del corredor del Río Uruguay (Entre Ríos y Corrientes), con el objeto de ampliar el número de variedades y aprovechar las diferencias climáticas. Se ha generado así una dinámica particular

por la cual acondicionan en sus empaques cítricos provenientes de otras provincias, en mucha mayor medida que producidos localmente.<sup>12</sup>

La tendencia a aprovisionarse fuera de la localidad se habría iniciado con el reposicionamiento de la exportación luego de la devaluación de la moneda argentina, para convertirse luego en una estrategia estable y en crecimiento. Hay factores internos que inciden; uno de ellos es la necesidad de tener una temporada de trabajo más extensa, de manera de disminuir los costos fijos. Por otro lado, para consolidarse como proveedor en el circuito de contraestación se requiere de una oferta continua de fruta a lo largo del año: *yo no puedo a un cliente de afuera llevarle dos meses de naranja nada más, yo voy a vender naranjas y está toda la gente de Entre Ríos vendiéndole mandarina y naranja (...) la idea es en marzo empezar a venderle, y poder mantener el cliente hasta octubre, noviembre* (Entrevista a empresa exportadora, 2015). Inclusive esta dinámica ha conducido a estas empresas a incorporar otras frutas no cítricas en su canasta exportadora, que les sirven para compensar la inserción menos favorable de la naranja en los mercados externos, y mejorar así el resultado de sus negocios.

En cualquier caso, se constata una tendencia a la deslocalización en los diferentes tipos de empresas exportadoras que operan en la zona del nordeste bonaerense, que promueve la conformación de trabajadores y productores de características particulares. En situaciones de retracción del mercado exportador se produce la desarticulación de estos sujetos, una estrategia posible debido al control de fases centrales de la llamada cadena de valor.

#### **4.1. El trabajador flexible**

La flexibilización del trabajo es una característica saliente en las áreas de agricultura intensiva orientada a mercados externos, especialmente lo que se conoce como flexibilización cuantitativa, a través de la generalización del trabajo transitorio, temporario y eventual, la intermediación laboral y la implementación de formas de pago a destajo (Moraes et al., 2012; Steimbregger, 2010). Sin embargo, las condiciones institucionales y sociales locales inciden en estos procesos, y también las características particulares de las empresas -la existencia de una historia y de proyectos vinculados al lugar-, pudiendo significar límites a los procesos de flexibilización.

En el nordeste de Buenos Aires existe una bolsa de trabajo a través de la cual el sindicato local vinculado a la actividad agrícola asigna una significativa proporción de los trabajadores empleados durante los períodos de cosecha de frutas. La presencia de esta institución favoreció la normatización del mercado laboral, limitando las posibilidades de empleo no registrado. En la misma dirección ha incidido una

---

<sup>12</sup> Se calcula que actualmente entre el 70 y el 80% de los cítricos que acondicionan los empaques del nordeste bonaerense proviene del corredor del Río Uruguay.

instancia de negociación permanente establecida con los productores a través de su cámara de representación (Neiman et al. 2006).<sup>13</sup> En este ámbito es habitual pactar dos ajustes salariales al año –uno para la cosecha de citrus y otro para la del durazno-. La forma de remuneración empleada es el pago por jornal y horas extras; existen incentivos a la productividad a partir de cierta cantidad de cajones o *bins* cosechados, pero el cobro del jornal está garantizado.

En contraste, en las provincias de Entre Ríos y Corrientes la regulación del mercado de trabajo es diferente, en tanto otras son las organizaciones participantes en los acuerdos, y se ha generalizado el pago a destajo. Si bien no recurren a trabajadores provenientes de esas áreas, las empresas exportadoras del nordeste bonaerense que compran mandarinas y naranjas suelen contratar servicios de cosecha y empaque allí. Así, se benefician de las particulares formas de regulación del mercado de trabajo imperante: *hoy en costos está más conveniente allá a veces, porque es más flexible la mano de obra en Entre Ríos que en San Pedro, acá todavía hay cuestiones que nos encarecen un poco el trabajo (...) los empaques allá trabajan todos “por tanto” y logran un costo más bajo* (Entrevista a empresa exportadora, 2015). Existe además una amplia oferta de empresas de servicios que opera de modo disciplinatorio sobre los trabajadores (Jordán, 2014). La percepción de los empleadores de Buenos Aires es que en Entre Ríos *la gente es más sufrida, hay muchos más productores. Y tienen un manejo más diferente, la provincia misma se ocupa más de todo ese tipo de cosas* (Entrevista a empresa exportadora, 2011).

Sin embargo, y aunque la regulación del mercado laboral en el nordeste bonaerense lograría sostener los niveles salariales, no ocurriría lo propio con el empleo, que depende de la inserción del territorio en los flujos globales: *si tenemos en consideración que de 8.000 trabajadores bajamos a 1.000, más de un 80% de gente ha perdido el trabajo*, dice el representante del sindicato local de trabajadores agrícolas (Entrevista a representante sindical, 2011). Desde el punto de vista del sistema, los saberes vinculados a la actividad se van perdiendo y se devalúa la experiencia acumulada. Desde la mirada de los trabajadores, el proceso impactó sobre prácticamente todas las facetas de sus vidas: *San Pedro tenía una economía tremenda, Castro tenía una economía tremenda. No existían los planes sociales. (...) trabajábamos hasta las 2 de la tarde, y a las 4 estábamos en la cancha jugando al fútbol hasta que oscurecía* (Entrevista a representante sindical, 2015). En su mayoría se trata de personas provenientes de otras provincias que se asentaron en la zona en la etapa de auge de la fruticultura y ahora combinan ciclos de ocupación y desocupación a lo largo del año.

A pesar de estos procesos, el desanclaje tiene sus límites en el caso de las empresas exportadoras locales, entre otras razones porque sus dueños viven y tienen

---

<sup>13</sup> El accionar de las bolsas implicó la desaparición de las llamadas “cooperativas de trabajo” que inscribían al trabajador como sujeto autónomo y también de otros intermediarios laborales (contratistas de servicios de mano de obra).

su historia vinculada al lugar: *uno se queda acá porque ya te digo, porque es sanpedrino, y uno quiere darle todo... se da cuenta que va a dejar acá trabajo indirecto, directo* (Entrevista a empresa exportadora, 2015).<sup>14</sup> Si bien desarmar el empaque e instalarlo en la provincia de Entre Ríos no sería una opción completamente descartada –de hecho, una empresa ha comprado tierras e instalado en los últimos años un empaque satélite allí- el anclaje en la zona sigue existiendo.

*Siendo [el costo] parecido, si puedo, lo hago acá (...) porque lo controlamos mejor, vemos la selección, es muy particular esto de la fruta, es artesanal, entonces, sabiendo a qué cliente vamos podemos ser más flexibles, a veces un calibre lo cambiamos a otra caja, ponemos otra marca,* indica el responsable de una empresa y concluye: *ya tenemos el equipo bien armado [por] el hecho de venir de una familia que tengo colaboradores que también vienen trabajando con nosotros, que van por su segunda o tercera generación* (Entrevista a empresa exportadora, 2015).

Se alude así a la interdependencia existente entre empresa y trabajadores pertenecientes a un mismo territorio. Este tipo de “constricciones”, que moderan la pura lógica económica, beneficia principalmente a los trabajadores del empaque, percibidos como trabajadores más calificados que los de cosecha. De todos modos, los primeros tampoco gozan de empleo permanente; la legislación vigente les otorga el status de permanentes-discontinuos, con prioridad para ser convocados al trabajo, pero con pago por jornal.

Por otra parte, la diversificación dentro de la fruticultura (la producción de duraznos se empaqa desde fines de octubre hasta marzo, cuando finaliza la temporada del citrus) ayuda a los dueños de estas empresas a mantener sus empaques en funcionamiento durante más meses del año y disminuir costos fijos. En cambio, en la empresa agrocomercial extralocal los lazos con el territorio son más débiles, además externaliza en otros agentes la cuestión laboral.

## 4.2. El productor residual

Denominamos de esta forma una situación en la cual, en la lógica de la firma agroindustrial, los productores se ubican en el margen del sistema y son hasta cierto punto reemplazables (Margétic, 2006). Como se indicó anteriormente, las empresas exportadoras poseen producción propia que les permite garantizar una oferta abundante de fruta y manejar variables claves del negocio, aunque también compran producción a terceros. Es conocida la recurrencia a esquemas de agricultura de contrato que les permiten adecuarse de manera flexible a los cambiantes

---

<sup>14</sup> También pesan a favor de acondicionar la fruta en su misma zona de producción las recientes normativas sanitarias de prevención de la enfermedad del HLB en cítricos, que encarecen el traslado de fruta sin acondicionar.

requerimientos del mercado internacional; en estos casos suministran a los productores asistencia técnica, insumos y eventualmente personal para las tareas culturales, que luego descuentan de la venta de su producción (Steimbregger, 2010). Si bien esta modalidad les permite controlar la cadena, al mismo tiempo indicaría cierto nivel de compromiso con los productores con los cuales interactúan.

Este no parece ser el caso en las empresas exportadoras de cítricos que operan en el nordeste bonaerense; la flexibilidad es lograda a través del planteo de vínculos aleatorios con los productores que implican para éstos una dosis importante de incertidumbre, no sólo sobre el precio que en definitiva van a cobrar, sino también en cuanto a la posibilidad misma de colocar su producción (Palacios, 2014). El temor de estos últimos a perder la fruta ante la posible ocurrencia de heladas, y también a cortar sus contactos con los exportadores los lleva en algunos casos a resignarse a aceptar condiciones poco ventajosas. Así con el paso del tiempo, sólo los productores capitalizados con un avanzado grado de integración vertical han logrado sostenerse como proveedores de la empresa agrocomercial multinacional, pero a costa de resignar parte de su capacidad de acumulación. De hecho, en el contexto de retracción de la exportación de naranjas de los últimos años, la empresa ha dejado de articularse con productores de la zona que carecen de empaques habilitados para exportación.

En el caso de las empresas exportadoras locales, y a medida que fortalecieron su compra de fruta en las provincias de Entre Ríos y Corrientes, han disminuido y aun abandonado la compra a productores de Buenos Aires. La producción propia de naranjas, por tratarse de un cultivo perenne, plantea ciertas restricciones a estas empresas para el logro de una plena flexibilidad productiva, por lo que ésta es lograda a través del ajuste de la compra de producción proveniente de terceros.

Profundizando sus dinámicas de desanclaje, una de estas empresas ha inclusive disminuido el arriendo de plantaciones en Buenos Aires, mientras que otra directamente ha comprado tierras en Entre Ríos con la idea de fortalecer allí la producción de especies cítricas con potencial exportador. El despliegue de esta estrategia también ha impactado en los productores de dicho espacio productivo, si bien *más tarde y en menor medida* que en el nordeste bonaerense. Existe una secuencia clara en estos procesos de desconexión, tanto desde el punto de vista espacial como por estratos de productores, empezando por aquellos menos capitalizados ubicados en los espacios marginales, extendiéndose luego a otros.

En síntesis, la falta de compromisos estables con los productores posibilita la desarticulación de éstos como proveedores. Este pareciera ser el camino elegido por las empresas exportadoras frente a otras opciones posibles, como podría ser el agregado de valor, lo que contribuiría a sostener la producción en estos espacios locales.

Tabla 2. Nordeste de la provincia de Buenos Aires. Tipología de empresas exportadoras y dinámicas de anclaje-desanclaje.

	<b>Empresa agrocomercial multinacional</b>	<b>Empresa local verticalmente integrada</b>	<b>Empresa híbrida (emergente)</b>
Tamaño	Gran escala	Escala mediana	Escala mediana
Gestión	Profesional, por resultados	Familiar	Familiar
Ubicación de instalaciones de producción y procesamiento	Multilocal	Local. En otras zonas subcontrata temporalmente instalaciones y también compra fruta	Local, compra fruta en otras zonas que procesa localmente
Mercados a los que apunta	Externo	Externo y en menor medida interno	Externo y en menor medida interno
Densidad, estabilidad y carácter de sus vínculos con otros actores	Baja	Variable, con tendencia a la baja	A profundizar, debido a su conformación reciente
Participación en la vida social	Inexistente	Importante	A profundizar
Existencia de una historia y proyectos de en el lugar	Inexistente	De diversificación de actividades (no de expansión en cítricos dulces)	A profundizar

Fuente: Elaboración propia

La consecuencia de estos comportamientos es clara: por distintas vías se confluye en el debilitamiento de los productores pequeños y medianos no integrados, que se ven obligados a ensayar otras estrategias de persistencia que no incluyan la exportación: diversificar con otras producciones, fortalecer ingresos extraprediales o desarrollar circuitos de comercialización de proximidad. De hecho, varios de ellos se han orientado en los últimos años a la venta de su fruta de calidad exportable a través de mercados mayoristas cercanos. La Tabla 2 sintetiza los rasgos centrales de la tipología construida y los efectos territoriales de las dinámicas encontradas.

## 5. Reflexiones finales

Tomando como punto de partida un espacio productor de cítricos dulces en Argentina, a lo largo de este artículo se analizó cómo operan las empresas agroexportadoras en los espacios locales y cómo inciden en ellos los flujos globales. Durante parte del año

estos flujos se revitalizan y en otros momentos entran en latencia, pero siguen presentes. Son el elemento explicativo de la dinámica de las empresas exportadoras, constituidas en actores relevantes debido a su posición en la cadena y el volumen de producción que manejan. Desde el punto de vista espacio-temporal, su ámbito de acumulación es variable: Se advierte su capacidad de desconectar espacios y actores en función de las cualidades de su producción y de las características de los diversos contextos sociales e institucionales; el caso más claro es el relacionado con la regulación del mercado de trabajo imperante en cada uno de ellos. En ese contexto, mientras el espacio de acción de las organizaciones sindicales es local o a lo sumo nacional, el de las empresas es global, aspecto éste que plantea profundos desafíos para la acción pública.

Dentro del propio sector empresarial, se advierte la fortaleza relativa de las empresas agrocomerciales multinacionales, que disminuyen costos fijos gracias a su capacidad de delegar o tercerizar actividades en otros agentes, en una relación no exenta de desigualdades. Son casos de producción en red, donde todas las tensiones y exigencias que la recorren terminan repercutiendo sobre sus elementos periféricos (Pedreño, 2001).

Por otro lado, y más allá de su habilidad para conformar una red de territorios funcionalmente articulados, las empresas exportadoras combinan movilidad y fijación en los espacios locales. Recurren a soportes físicos y/o humanos para sus actividades, como los intermediarios para la compra de fruta. Si bien delinean dinámicas de deslocalización en su adaptación a los cambios en la demanda mundial, exhiben grados variables de anclaje territorial. Mientras la empresa agrocomercial multinacional exhibe un anclaje débil en el espacio analizado, las empresas locales verticalmente integradas apuntan a preservar cierto número de trabajadores en su localidad de origen. Asimismo, sus responsables participan de entidades y espacios de sociabilidad local. De todos modos, aún en estos casos hay una búsqueda constante de flexibilidad productiva, lograda a través del ajuste de la compra de producción proveniente de terceros, que ocupa un lugar secundario en la logística de acondicionamiento y despacho a los mercados.

En un análisis de mediano plazo - necesario para entender las transformaciones territoriales-, se percibe que la configuración de la cuenca de aprovisionamiento de cítricos dulces ha ido cambiando. En la etapa de expansión de la actividad, exportadores de Entre Ríos y Corrientes buscaban fruta en otras áreas del país para ampliar su inserción en el mercado externo; en la fase de retracción se da un comportamiento similar por parte de las empresas exportadoras de Buenos Aires, aunque acompañado de la desarticulación de productores de esa zona. Mientras tanto, este territorio evidencia signos progresivos de *desclusterización* y su eventual consolidación como espacio logístico a partir de su provisión de servicios de depósito para la fruta proveniente de otras regiones, que luego serán exportadas. De esta manera, la otrora valorización del área por su cultura de trabajo ligada a la fruticultura estaría cediendo paso a un uso meramente funcional, basado en su ubicación estratégica debido a su cercanía a los puertos de embarque internacional.

Una mirada procesual y multiescalar de la relación entre actores sociales y territorios se revela como fundamental para entender el papel de los espacios locales en los flujos globales, y para captar las tensiones que genera tanto la incorporación como desincorporación de estos espacios en las cadenas globales. En esa dinámica, se observa que las incertidumbres se transfieren a los sectores más débiles de la relación, haciendo que su reproducción cotidiana se vuelva contingente, lo mismo que sus posibilidades de planificar el futuro.

## 6. Referencias bibliográficas

- Angel, A., López Serrano, F. y Paggi, Y. (2013): Relevamiento de la actividad frutícola del nordeste de la provincia de Buenos Aires. Año 2013. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Centro Regional Buenos Aires Norte.
- Bair, J. (2013): Dis/articulating producers, markets and regions: new directions in critical studies of commodity chains. *Environment and Planning A*, 45, 2544-2552.
- Bair, J. y Werner, M. (2011): Losing our chains. Rethinking commodities through disarticulations. *Environment and Planning A*, 43, 998-1015.
- Butler Flora, C. y Bendini, M. (2003): Globalización en cadenas de valor agroalimentarias. Relaciones entre el mercado, el Estado y la sociedad civil, en Bendini, M., Barbosa Cavalcanti J., Murmis, M. y Tsakoumagkos, P. (Eds.), *El campo en la sociología actual: una perspectiva latinoamericana*. Buenos Aires, La Colmena, 367-379.
- Coe, N., Dicken, P. y Hess, M. (2008): Global production networks: realizing the potential. *Journal of Economic Geography* 6, 271-295.
- Craviotti, C. (2012): *Comp.: Tramas productivas y agentes sociales en la fruticultura globalizada*. Buenos Aires, Editorial Miño y Dávila.
- Craviotti, C. (2014): "Agricultura familiar en el noreste bonaerense: Los múltiples senderos de la mutabilidad y la persistencia" En Craviotti, C. (Comp.), *Agricultura familiar en Latinoamérica*, Buenos Aires, Editorial CICCUS, 257-279.
- Craviotti, C. Palacios, P. y Soleno Wilches, R. (2010): Territorios y mercados globales: Las firmas agroexportadoras cítricas del nordeste argentino, *Mundo Agrario*, 10, 20.
- Dicken, P. y Malmberg, A. (2001): Firms in territories: a relational perspective. *Economic Geography*, 77, 4, 345-363.
- Dolan, C. y Humphrey, J. (2000): Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry. *Journal of Development Studies* 37, 2, 147-176.
- Federicitrus (varios años): *La actividad cítrica argentina*. Buenos Aires.
- Filippi, M., Frey, O. y Torre, A. (2011): The modalities of territorial embeddedness of French cooperative groups. En Torre, A. y Traversac, J.B. (Eds.), *Territorial Governance, Local Development, Rural Areas, and Agrofood Systems*. Nueva York, Heidelberg, Springer Verlag.
- Frayssignes, J. (2008) : Démarches de qualité et développement territorial : quels apports pour la géographie rurales ? L'exemple des AOC fromagères françaises. *Geocarrefour*, 83/84, 295-305.

- Fletes Ocón, H. (2006): Cadenas, redes y actores de la agroindustria en el contexto de la globalización. El aporte de los enfoques contemporáneos del desarrollo regional. *Espiral*, 13, 37, 97-122.
- Gutman, G. y Rebella, C. (1990): Subsistema cítrica. En Gutman, G. y Gatto, F. (Comps), *Agroindustrias en Argentina*. Buenos Aires, CEPAL-CEAL.
- Gutman, G. y Gorenstein, S. (2003): Territorio y sistemas agroalimentarios, enfoques conceptuales, dinámicas recientes en Argentina. *Desarrollo Económico* 43, 168, 563-587.
- Hess, M. (2004): Spatial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in Human Geography* 28, 2, 165-186.
- Jordán, A. (2014): "Dominación y resistencia. Los trabajadores en la actividad frutícola de la ciudad de Concordia, Entre Ríos. *Estudios Rurales* 1, 6, 1-31.
- Leyshon, A. (2011): Towards a Non-Economic, Economic Geography? From Black Boxes to the Cultural Circuit of Capital in Economic Geographies of Firms and Managers. En Leyshon, A., Lee, R., Mc Dowell, L. y Sunley, P. (Eds.), *The SAGE Handbook of Economic Geography*. Londres, SAGE, 383-398.
- Margétic, C. (2006): Agro-industries et territoires: Recherches en Nord-Pas-de-Calais, *ESO* 25, 67-72.
- Moraes, N., Gadea, E., Pedreño, A. y de Castro, C (2012): Enclaves globales agrícolas y migraciones de trabajo: convergencias globales y regulaciones transnacionales. *Política y Sociedad*, 49, 1, 13-34.
- Neiman, G. (coord.) (2005): Análisis participativo del proceso de transformación productiva e institucional en el partido de San Pedro, provincia de Buenos Aires. Documento efectuado en el marco de la preparación de la Estrategia Nacional de Desarrollo Rural para la Argentina. Convenio SAGPyA- Programa Multidonante Gobierno de Italia-FIDA-BID.
- Palacios, P. (2014): La incidencia de los vínculos intersectoriales en la capacidad de reproducción de la agricultura familiar: Los fruticultores del nordeste de la provincia de Buenos Aires. En Craviotti C. (Coord.), *Agricultura familiar en Latinoamérica*. Buenos Aires, CICCUS, 233-255.
- Pedreño, A. (2001): Efectos territoriales de la globalización: el caso de la ruralidad agroindustrial murciana, *Revista de Estudios Regionales* 59, 69-96.
- Pritchard, B. (2000): The tangible and intangible spaces of agro-food capital. X Congreso Mundial de la Asociación Internacional de Sociología Rural, Río de Janeiro, 31 de julio al 4 de agosto.
- Rallet, A. y Torre, A. (2004) : Proximité et localisation. *Economie rurale* 280, 25-41.
- Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Agroalimentaria SENASA (varios años). Estadísticas. Importaciones y exportaciones de frutas. Buenos Aires.
- Steimbregger, N. (2011): Movilidad del capital, concentración productiva y control territorial en una cadena de valor agrícola en el norte de la Patagonia. Pampa, Suplemento especial temático, 2007-236.
- Tadeo, N. (coord.) (2006): Agroindustria y empleo. Complejo agroindustrial cítrica del nordeste argentino. Buenos Aires, La Colmena.
- Zamora, A. E. (2014): Una propuesta de clasificación tipológica de los exportadores de limón fresco de la provincia de Tucumán (Argentina). *Estudios Geográficos*, 373-383.