

# PROCESOS DE DIFERENCIACIÓN EMPRESARIAL EN LA FRUTICULTURA DEL NORTE DE LA PATAGONIA

## **Autores:**

Norma Graciela Steimbregger  
Marcela Castañón  
María Teresa Vecchia  
Grupo de Estudios Sociales Agrarios –GESA-  
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales  
Universidad Nacional del Comahue - Neuquén

En los últimos veinte años -en un contexto de crisis y reestructuración productiva- se observan nuevas formas de organización empresarial en la fruticultura. Las mismas se expresan en: expansión productiva hacia nuevas áreas, integración vertical, profundización de la agricultura de contrato, conformación de alianzas y asociaciones entre empresas regionales y capitales transnacionales, incidencia de los hipermercados en la cadena agrícola, entre otras. Se consolida así una estructura productiva fuertemente concentrada.

En este escenario de *concentración y transnacionalización* (Bendini y Tsakoumagkos, 1999), unas pocas empresas se posicionan hegemónicamente y van delineando la tendencia general de la actividad frutícola, condicionando a su vez, el marco de posibilidades de los pequeños y medianos productores primarios. De esta manera, surge el interés por indagar sobre estrategias empresariales que redefinen las formas de gestión interna, la organización territorial de sus actividades productivas y sus relaciones intersectoriales al interior de la cadena frutícola; en tanto permiten al capital concentrado mantener un proceso de acumulación creciente.

En este trabajo se profundiza el análisis de algunas de esas estrategias empresariales mediante el estudio de una de las firmas líderes en la actividad frutícola regional<sup>1</sup>; para ello se toma como parámetro temporal el período comprendido entre 1980 y 2001. Es

---

<sup>1</sup> Esta ponencia forma parte del proyecto de investigación "Estrategias empresariales en el desarrollo agroindustrial. Un estudio de caso: Localización y trayectoria", Grupo de Estudios Sociales Agrarios (GESA), Universidad Nacional del Comahue, Neuquén.

una de las empresas que en la última década presenta un crecimiento sostenido y un comportamiento dinámico que la ha diferenciado de otras firmas integradas que no pudieron sobrellevar el proceso de descapitalización o que no lograron sostener ese ritmo de crecimiento.

La centralidad de este artículo, parte de considerar a la empresa como un proceso de *construcción social*, en tanto implica por un lado, la *historicidad* como una forma de comprender las continuidades y las rupturas en la organización empresarial; y por el otro, aproximarnos a la *configuración territorial* de la empresa, lo cual significa considerar no sólo la expansión espacial por propiedad sino también en todo su complejo juego de interacciones socio-productivas derivado de las formas que adquiere la agricultura por contrato. (Radonich et al, 2000)

El abordaje metodológico parte del estudio de una empresa, como una nueva forma de interrogar a la realidad agraria, recuperando la visión diacrónica que permite comprender la diversidad, limitaciones y potencialidades de los comportamientos productivos y de los procesos sociales en el marco de la reestructuración de la agricultura regional.

### **Algunas consideraciones del área**

El área frutícola de las provincias de Río Negro y Neuquén<sup>2</sup> está localizada en el norte de la Patagonia. Abarca aproximadamente una superficie bajo riego de 133.000 hectáreas, de las cuales, las tres cuartas partes corresponden a la provincia de Río Negro<sup>3</sup>. Desde sus inicios, el área se caracterizó por una marcada especialización en el uso del suelo, destinada al cultivo de frutales de pepitas -manzanas y peras, 86% y 82%

---

<sup>2</sup> La expresión “área frutícola de Río Negro y Neuquén” incluye el tradicional Alto Valle y los valles medios de los ríos Neuquén y Negro.

<sup>3</sup> Los datos fueron elaborados a partir del Censar'93 de la provincia de Río Negro y al Censo frutihortícola del año 1994 de la provincia del Neuquén.

respectivamente de la producción nacional en el período 1994-1996, y en menor medida, otras especies frutícolas (pelones, duraznos, uva).

La región produce alrededor de 1,3 millones de toneladas de fruta; destinándose algo menos de 500.000 toneladas a la elaboración de jugos concentrados (35,2 %), que se exportan a Estados Unidos en su casi totalidad. El resto de la producción (64.8 %), se orienta al comercio de frutas frescas; de este total, el 43,5 % de la oferta se destina al mercado interno y el 56,5 % hacia el mercado externo: principalmente Brasil y mercados de ultramar. Esta tendencia sufre variaciones en función del comportamiento coyuntural de los mercados internacional y doméstico, las políticas cambiarias, etc; a pesar de esto y en términos de volumen físico de fruta, la comercialización “en fresco” hacia el mercado mundial aparece como la alternativa más importante. Por esta razón, el área frutícola constituye una región en la que los aspectos económicos y sociales de su desarrollo están fuertemente asociados a la expansión de la fruticultura de exportación.

### **Nueva Organización Técnico-Productiva de los Ochenta**

En una economía tan ligada al mercado externo, los procesos de reestructuración productiva mundial aún en definición, se expresan intensamente en el territorio regional y establecen el contexto general en el que se reconstruyen las estrategias empresariales.

Desde hace 20 años, la región ha estado experimentando un viraje estratégico sin precedente. A partir de la década de los ochenta comienza a producirse un proceso sistemático de transnacionalización de la actividad productiva regional mediante la asociación de las firmas locales con capitales extranjeros dedicados a la distribución de la fruta en los países demandantes. Desde ese momento se viene observando un proceso diferencial de acumulación del capital entre los actores sociales que intervienen en la cadena de valor frutícola: pequeños, medianos productores y empresas frutícolas total o

parcialmente integradas; como también en la redefinición de las posiciones productivas de los trabajadores.

En el área frutícola del norte de la Patagonia, ha perdido vigencia el protagonismo de los pequeños y medianos productores; y se ha delineado un modelo de acumulación en el que la asignación de recursos está determinada básicamente por el mercado y donde el agente principal está representado por la gran empresa privada lo cual expresa un cambio histórico cualitativo en el desarrollo de la actividad.

En este camino, unas pocas firmas se van diferenciando sustantivamente del resto. Las grandes empresas frutícolas diseñan otras estrategias de concentración productiva y comercial que consolidan su poder económico y provocan la "exclusión" de una parte importante de los agentes otrora protagónicos en el sistema frutícola regional. Esto incluye no sólo a los productores independientes que no pudieron "adaptarse" y reconvertir su explotación en función de las nuevas reglas impuestas por esas empresas líderes y por la economía mundial sino también a los trabajadores asalariados - permanentes y temporarios- vinculados con la cadena productiva<sup>4</sup>.

Es así como en la actualidad, las 10 primeras firmas concentran aproximadamente el 84 % de las exportaciones frutícolas. Precisando aún más, sólo dos empresas monopolizan más del 50 % de la fruta que se exporta a ultramar. Estas empresas líderes controlan el empaque, las cadenas de frío y la comercialización de frutas frescas de exportación, además de abastecer con producción propia una buena parte de la producción que comercializan; el resto lo obtienen de medianos y pequeños productores que quedan subordinados a estas empresas, al no tener otras alternativas de comercialización. De

---

<sup>4</sup> *Concentración* entendida como un fenómeno derivado de conformaciones económicas-sociales agroexportadoras concentradoras de capital, tecnología, medios productivos y capacidades gestoras ligadas muchas veces a la transnacionalización. La *exclusión* entendida como un fenómeno expulsivo o inhibitorio que impide la participación en procesos de modernización, crecimiento y desarrollo de los

esta manera, completan el control hegemónico de la actividad, fijando precios y parámetros de calidad.

### **Estrategias empresariales en este escenario**

Desde los diferentes planteos teóricos y estudios sobre complejos agroindustriales, se identifican algunos mecanismos de valorización del capital desarrollados por las empresas del sector frutícola regional:

- i) Proceso de incorporación de tierras al circuito frutícola vinculado a la creciente demanda internacional de frutas frescas de contraestación y a la necesidad de reorganización de las firmas comerciales.
- ii) Aumento de la productividad mediante la incorporación tecnológica en las distintas etapas del circuito frutícola;
- iii) concentración de información sobre la evolución de los precios y la demanda de los mercados consumidores, internos y externos;
- iv) consolidación y profundización de los procesos de integración vertical por propiedad, arrendamiento o agricultura de contrato, ampliando el control del espacio productivo;
- v) nuevas formas de gestión comercial y;
- vi) acuerdos con grupos distribuidores o cadenas de hipermercados, para incrementar sus ventas en el extranjero. (Radonich y Steimbregger, 1999)

En este trabajo se hace hincapié en la expansión territorial, la incorporación tecnológica, la comercialización y la relación con los productores independientes, desde la trayectoria de una empresa. Si bien su posicionamiento como firma líder deviene de una lógica de organización empresarial de tipo tradicional concebida en estadios anteriores, el proceso de diferenciación comienza a vislumbrarse en las dos últimas décadas del siglo XX. Consideramos que el estudio de una empresa agroindustrial permite profundizar en los mecanismos de inserción de la misma frente al dinamismo que adquiere el contexto nacional y mundial. Reducir la escala de observación posibilita el acceso a dimensiones de la acción social que no pueden ser percibidas a partir de

---

estratos sociales medios y bajos que incluye a muchos productores medianos y a la mayoría de los productores familiares y asalariados rurales" (Schiavo, 2000: 73-74).

enfoques más generales. De esta forma se revalorizan los actores y las fuentes de información como archivos de empresa, memorias, entrevistas en profundidad, entre otras.( Barbero 1996)

### **Expansión y Configuración territorial**

A partir de los años ochenta y principalmente desde los noventa, se consolida un proceso de concentración territorial por parte de las grandes empresas no sólo a través de la compra y/o alquiler de "chacras" en el área tradicional del Alto Valle, sino también con la adquisición de grandes extensiones de tierra en las denominadas *nuevas áreas frutícolas*, Chañar y Añelo, en la provincia del Neuquén y Valle Medio en la provincia de Río Negro, en las que se observan significativas inversiones empresariales con incorporación de tecnología de última generación. (Radonich y Steimbregger, 1999).

Como menciona Cavalcanti (1995), la inserción de nuevas áreas bajo riego al circuito de producción de frutas frescas es un fenómeno reciente asociado a los cambios que ocurren en los hábitos alimentarios a escala mundial. Estos “nuevos” espacios productivos constituyen procesos “de punta” en la modernización de la agricultura intensiva bajo riego orientada hacia el mercado externo. El territorio aparece como una herramienta estratégica para que la empresa se asegure la supervivencia o el crecimiento de la firma mediante el aumento de su capacidad competitiva.

De acuerdo a los datos del cuadro 1, la empresa en estudio ha tenido una estrategia sistemática de adquisición de tierras para la producción frutícola desde los años setenta. Sin embargo, se puede advertir que es durante la década de los ochenta cuando se afianza la compra de tierras y más aún entre 1990 y 1999, período en el que adquiere el 57 % de las mismas con un promedio de 53,8 hectáreas por año. En las nuevas áreas, la empresa concentra las tres cuartas partes del total de la superficie adquirida bajo

propiedad lo cual se condice con las condiciones materiales que las mismas ofrecen a la lógica de acumulación empresarial.

Cuadro 1. Adquisición de tierras según períodos de tiempo.

Décadas	Superficie total (ha)	
	Número	Porcentaje
Antes 1960	5	0.53
1960-1969	12	1.27
1970-1979	90	9.54
1980-1989	232	24.6
1990-1999	538	57.06
2000 y más	66	7.00

Fuente: elaboración en base a la información provista por la empresa.

El área de expansión representa para la empresa, un espacio mucho más rentable que el tradicional Alto Valle, al ofrecer las posibilidades materiales –disponibilidad de agua y grandes extensiones de tierra “virgen”- para la configuración de las nuevas formas de organización productiva, nuevos sistemas de conducción y variedades precoces fuertemente demandas por el mercado mundial. En contraposición el espacio de mayor tradición no sólo presenta límites físicos en cuanto a la posibilidad de incorporar tierras bajo riego y de incrementar el tamaño medio de las explotaciones, sino también problemas de suelos -salinización, degradación-, mayor necesidad de fertilización, montes añosos y sistemas de conducción de baja productividad; lo que requiere de la implementación de un proceso intenso de reconversión frutícola con lo cual se elevan los costos productivos y la inversión de capital.

De acuerdo con lo expresado por un informante calificado, en las zonas no tradicionales la productividad neta es de 35,26 tn/ha, mientras el promedio del Alto Valle de Río Negro y Neuquén es de apenas 22 tn/ha.

La empresa cuenta en la actualidad con más de 900 ha, destinadas principalmente a la producción de manzanas y peras, y en menor medida, frutas de carozo -pelones, duraznos y ciruelas-; ocupa cerca de 1000 personas entre las distintas etapas de la cadena productiva. El incremento de la producción propia mediante la expansión territorial, le permite una reducción de los costos fijos por mayor escala, la elevación de la productividad de la mano de obra directa e indirecta, la optimización en el uso de la maquinaria agrícola, como así también un aumento del poder económico.

Además de las explotaciones propias, la empresa posee en alquiler chacras que maneja directamente, asume los riesgos y la gestión de las mismas. Lo anterior da cuenta de las distintas modalidades de tenencia que consolida el proceso de concentración de tierras, sin descartar las superficies en manos de pequeños y medianos productores que entregan total o parcialmente su producción a la empresa.

### **Incorporación tecnológica.**

La incorporación de tecnología está presente en todo el proceso productivo de la empresa, aunque es en las etapas de empaque y frío en las que se observan las mayores inversiones en tecnología. Estos cambios tecnológicos de capital intensivo permiten elevar la productividad (tn/ha) y obtener una fruta de tamaño y calidad óptimos.

Desde hace más de 19 años, la reconversión es constante en la empresa, se introducen nuevas variedades, montes frutales con sistemas de alta densidad, portainjertos y en algunos casos, se incorpora equipo de riego presurizado, especialmente en las explotaciones localizadas en los nuevos espacios productivos. Simultáneamente se obtuvo la certificación IRAM-Argentina para incorporar una parte de la producción como Fruta Integrada, es decir, una producción de alta calidad que da prioridad a métodos ecológicamente más seguros.



Cuadro 2. Trayectoria tecnológica en el sector de empaque-frío según período de tiempo.

Década	Empaque	Capacidad frigorífica
1960-1969	- 1º galpón de empaque.	
1970-1979	- Galpón grande pre-packing - Máquina pre-clasificadora.	- 5 cámaras convencionales.
1980-1989	- Empaque/frío en Brasil.	- 6 cámaras atmósfera controlada. - Capacidad: 6.300 bins.
1990-1999	- Planta de empaque II.	- 13 cámaras atmósfera controlada. - Capacidad: 13.350 bins. - División cámaras convencionales. - Compra de un frigorífico: capacidad 240.000 cajas. - Alquiler de un frigorífico.
2000-2001	- Alquiler de una planta de empaque.	

Fuente: elaboración propia en base a información provista por la empresa.

La ampliación de la capacidad de frío y de empaque está estrechamente vinculada con la expansión territorial de la firma y el consiguiente aumento de la producción. Asimismo a partir del año 1996, por un lado se incrementa en un 47 % la capacidad de atmósfera controlada lo que aumenta la disponibilidad de almacenamiento de fruta fresca, por otro, la automatización en el empaque mediante la instalación de nuevas líneas electrónicas y programables de clasificación y tamaño de peras y manzanas permite:

1. mejorar la calidad del producto;
2. aumentar la capacidad exportadora por mayor calidad y velocidad del trabajo: de 9,4 tn/hora a 19.5 tn/hora de fruta empacada;
3. reducir el costo de mano de obra por mayor productividad del trabajo del personal, se pasa de 45,7 cajones/día/hombre en 1995 a 48,5;
4. mayor flexibilidad y adaptabilidad a la demanda del mercado. Posibilidad de embalar en distintos envases al mismo tiempo:
5. mejorar las condiciones de trabajo (seguridad e higiene);
6. disminuir los costos por menor cantidad de desperdicios y menor consumo de energía.

El financiamiento de la incorporación tecnológica se sustenta con recursos propios y con créditos solicitados a la banca provincial; en algunos casos específicos de importación de maquinaria, la firma ha solicitado créditos a bancos europeos.

### **Relaciones con productores**

En la cadena de valor frutícola coexisten dos tipos de integración vertical: por propiedad y a través de la agricultura de contrato con pequeños y medianos productores. La agricultura de contrato representa para los productores un mecanismo de subordinación que les permite continuar incluidos en el circuito productivo.

Las modalidades de articulación con productores primarios que ha delineado la empresa en estudio, se han ido modificando sustancialmente a lo largo de su trayectoria productiva. Si bien en los inicios de la década del setenta, la empresa comienza a recibir fruta de terceros mediante una relación contractual elemental relacionada exclusivamente con la compra-venta del producto. Diez años más tarde, define una nueva forma de articulación (apoyo económico, insumos y asesoramiento técnico) que implica el control y supervisión del proceso de producción en chacra para el abastecimiento de fruta en los términos de calidad requeridos por los mercados internacionales. A partir de ese momento se cristaliza una integración casi total con los 80 – 85 productores que operan en la órbita de la firma.

El volumen de fruta proveniente de terceros, alcanza el 55% del total de fruta procesada, con lo cual la firma está ampliando su dominio espacial tanto por producción propia como por agricultura de contrato.

En el cuadro 3 se puede observar la procedencia actual de fruta (peras y manzanas) que corresponde a cada categoría: propia, alquilada y de terceros.

Cuadro 3. Manejo de fruta (peras y manzanas) de la empresa según origen. Año 2000.

Origen producción	Cosecha 2000	
Total producción	36.223.517	100 %
Chacras propias	12.335.133	34 %
Chacras alquiladas	3.930.813	11 %
Chacras de terceros	19.957.571	55 %

Fuente: elaboración propia en base a información suministrada por la empresa.

Las explotaciones pertenecientes a los productores "proveedores" de fruta fresca oscilan entre 3 y 60 ha., y están localizadas principalmente en la provincia de Río Negro, área de origen del 80 % de la fruta de terceros procesada por la empresa.

En aquellas temporadas en las que no se cubren las previsiones de volumen y calidad, durante la época de pre-cosecha, la empresa recurre a otra modalidad para asegurar su abastecimiento, como es la contratación de *comisionistas* para la compra de fruta.

### **Comercialización**

Frente a la importancia que adquieren en los últimos años los acuerdos y fusiones entre grupos distribuidores o grandes cadenas de hipermercados, para mejorar las condiciones de negociación con los grupos exportadores frutícolas, la empresa define grandes cambios en su lógica comercial. En este sentido no sólo interesa el volumen y la calidad de la fruta producida para competir internacionalmente sino también, el desarrollo de nuevas estrategias de comercialización. (Radonich et al, 2000)

Del total de ventas de fruta fresca, el 53,5 % se coloca en el mercado interno. Si bien existe una segmentación del mercado por calidad y precio del producto, la empresa se orienta principalmente al sector de mayor calidad. Las ventas se realizan de varias formas:

- directamente a grandes cadenas de supermercados y la venta a minoristas.
- a través de puestos propios en el Mercado Central de Buenos Aires;

- por medio de distribuidores mayoristas, abasteciendo varias provincias argentinas a través de consignatarios que le reciben la fruta.

Desde la década del ochenta, la firma comenzó a exportar hacia ultramar. Actualmente el 46,5 % de la producción tiene como destino los mercados de la Unión Europea, Brasil y EEUU, en menor medida. La forma de comercialización en Europa es por medio de ventas de fruta fresca a Tradings Companies de Italia, Alemania, Suecia, Holanda, Noruega, España y Francia. En menor medida, se exporta a Europa del Este y a países limítrofes como Uruguay, Bolivia y Paraguay.

En 1999 se produce un cambio significativo en relación a la estrategia comercial de la empresa objeto de estudio. En ese año, conforma junto con 14 galpones y capitales regionales, un nuevo grupo comercial para exportar a EEUU y a Europa.

A través de su trayectoria y de la readaptación progresiva de su estructura organizativa al mercado mundial, se puede inferir un punto de ruptura respecto del modelo de funcionamiento productivo y comercial que caracterizó al sector frutícola regional en las décadas pasadas, delineándose una nueva fase centrada en el dominio de grandes grupos económicos -concentración de empresas vía fusiones, alianzas, etc.- y el ingreso de capitales transnacionales lo que conlleva una fuerte reestructuración del circuito frutícola.

### **A modo de síntesis ...**

Partimos de considerar que la empresa es una construcción social que permite comprender las continuidades y las rupturas de la organización empresarial, a través de las relaciones con productores y trabajadores, la interconexión entre tecnologías, capitales intangibles e interpenetración con los mercados.

A pesar de la adopción generalizada de mecanismos unilineares que responden a una política neoliberal exportadora, los caminos que siguen las empresas son variados. Las

medidas que ponen en marcha para lograr mayor competitividad en el mercado son sumamente versátiles; responden no sólo a una elección racional de los elementos que les permiten utilizar mejor sus recursos, sino al entramado de estructuras globales y locales que las presiona y condiciona. (De la Garza, 1996)

La perspectiva de *Historia de Empresa*, a partir del análisis de un caso particular, ilumina el proceso de visualización de temas centrales en la historia del agro valletano y en su actual situación: valor del capital, del espacio, del trabajo y de la producción, cómo se reconfigura el espacio rural y agrario a partir tanto desde la interacción entre esos valores como desde las relaciones entre los actores sociales que intervienen en la cadena productiva –distribuidores, proveedores, empresas agroindustriales, productores y trabajadores.

Siguiendo a Chandler (1996), se podría afirmar que la empresa comienza hacia los años ochenta a consolidar el éxito, debido a que apostó a lo que él llama la "triple inversión": tecnología -en este caso en la fase productiva y agroindustrial-, en las redes de comercialización -mercado interno, a Brasil y a ultramar- y en las capacidades gerenciales -desde el afianzamiento de una empresa de organización de tipo tradicional.

En el nuevo contexto estructural, las estrategias de la empresa se caracterizan por: esfuerzos crecientes en introducir innovaciones tendientes a reducir costos, elevar la productividad y mejorar la calidad/diferenciación de la producción; búsqueda de la ampliación del mercado con la identificación de nuevos clientes, revalorización territorial y redefinición de la relaciones con los productores para mejorar sus condiciones competitivas.

La empresa como actor protagónico, expresa y materializa los cambios ocurridos en el modelo de acumulación capitalista del espacio valletano. Actúa según el lugar que ocupa en la organización social, modificando el entorno material y el social al

transformar los procesos de trabajo, los modos de decisión y las relaciones de subordinación.

## **Bibliografía**

- Barbero, María Inés. 1996. "Treinta años de estudios sobre la historia de empresas en la Argentina". En Cimin, F. y Aceña, P. *La empresa en la historia de España*. Editorial Civitas. Madrid.
- Bendini, M. Tsakoumagkos, P. 1999. *Transformaciones agroindustriales y laborales en nuevas y tradicionales zonas frutícolas del norte de la Patagonia*. GESA-PIEA. Buenos Aires.
- Cavalcanti, S. 1995. "Globalização e agricultura: Processos sociais e perspectivas teóricas". En *Estudios de Sociología*. Revista de prog. De Pós-graduação em Sociologia da UFPE. Vol 1 (2). Pp.105-118.
- De la Garza, E. 1996. "Reestructuración productiva y respuesta sindical en México". IIEC-UNAM- División de Ciencias y Humanidades, México
- Formento, S. y Gavidia, R. 1998. "Los contratos de articulación vertical en el complejo agroindustrial de la Argentina como estrategia de transformación". Ponencia presentada en *V Congreso Latinoamericano de Sociología Rural: Globalización, crisis y desarrollo rural en América Latina*. México.
- Friedland, W. y Bendini M. 1998. "Albert Fisher: The New Fruit and Vegetable Transnational". Ponencia presentada en la miniconferencia sobre *The global Agri-food Sector and Transnational Corporations*, en el 14<sup>th</sup> World Congress of Sociology, Montreal, Quebec, 26 de julio al 1 de agosto de 1998.
- Mateos, M. y Razquin, A. 1999. "Las transformaciones en la gran distribución minorista – su impacto en la cadena de frutas y hortalizas". En Renato Maluf y John Wilkinson (organizadores), *Reestruturacao do sistema agroalimentar. Questoes metodológicas e de pesquisa*. Redcapa. Río de Janeiro, Brasil.
- Radonich, M. y Steimbregger, N. 1999. "Estrategias empresariales y modalidades de expansión territorial". En M. Bendini y P. Tsakoumagkos, *Transformaciones agroindustriales y laborales en nuevas y tradicionales zonas frutícolas del norte de la Patagonia*. Cuaderno N° 3 GESA y N° 10 PIEA. Buenos Aires.
- Radonich, Martha; Steimbregger, Norma; Miralles, Glenda; Castañón, Marcela; Kreiter, Analía y Vecchia, Teresa. 2000. "En el ritmo de la fruticultura: la empresa como director de orquesta". En **ANALES** de la Sociedad Chilena de Ciencias Geográficas. Santiago de Chile. ISSN 0717-3946.
- Sapelli, Giulio. 1996 "La construcción social e histórica de la empresa: para un nuevo modelo teórico" capítulo 25 en Cimin, F. y Aceña P. *La empresa en la historia de España*. Editorial Civitas. Madrid.
- Schiavo, Carlos. 2000. "Uruguay: transnacionalización de los espacios rurales y acción colectiva ante la insostenibilidad y la exclusión". En Pérez Villalba, E.; Valdivia Carreón, E.; Santiago Cruz, M. y de Pina García, J. Editores *Crisis, organización social y cambios en las unidades de producción*. ALASRU. Universidad Autónoma de Chapingo. México

Subsecretaría de Fruticultura, Ganadería y Pesca. 1994. *Censar '93*. Censo Agrícola Rionegrino. Ministerio de Economía. Gobierno de Río Negro.

Subsecretaría de Producción Agraria. 1994. *Censo-Frut '94*. Censo Frutihortícola 1994. Ministerio de Producción y Turismo. Provincia del Neuquén.