

## ARTÍCULOS

### **Territorios y mercados globales: Las firmas agroexportadoras cítricas del noreste argentino<sup>(1)</sup>**

**Clara Craviotti**

Investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina  
[c.craviotti@conicet.gov.ar](mailto:c.craviotti@conicet.gov.ar)

**Paula Palacios**

Docente e investigadora del Centro de Investigaciones Geográficas, Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de La Plata, Argentina  
[ppalacio@isis.unlp.edu.ar](mailto:ppalacio@isis.unlp.edu.ar)

**Ronald Soleno**

Becario Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Argentina  
[rosowi@yahoo.com.es](mailto:rosowi@yahoo.com.es)

### **Territories and global markets: Citrus agro-export firms in Northeastern Argentina**

#### **Resumen**

El trabajo aborda la problemática de las firmas emparadoras/exportadoras de cítricos dulces del denominado corredor cítrico del río Uruguay -departamentos de Federación y Concordia en la provincia de Entre Ríos y departamento de Monte Caseros en Corrientes-. Específicamente nos preguntamos si la convergencia geográfica de firmas en un mismo espacio regional/local propicia mecanismos de articulación que favorezcan la obtención de sinergias y su participación en el segmento exportador, considerándolas en relación al capital transnacional que opera en la misma región. En nuestro análisis exploramos algunas de las estrategias que adoptan las firmas para la inserción en los mercados, enfocándonos en los mecanismos de coordinación interempresarial a nivel horizontal y a escala local-regional, prestando particular atención a la sustentabilidad de los mismos.

Empleamos un enfoque metodológico que pone énfasis en técnicas de análisis cualitativas, aplicadas a entrevistas semi-estructuradas y en profundidad a los integrantes de la trama, seleccionados en función del rol que cumplen dentro de ella. La información relevada se complementa con datos secundarios y la revisión de bibliografía pertinente para el área de estudio.

**Palabras Clave:** Cítricos dulces, espacio local, firmas emparadoras–exportadoras, mecanismos de coordinación.

#### **Abstract**

The paper addresses the issue of packing/exporter sweet citrus firms located in the Río Uruguay corridor - departments of Federación and Concordia in Entre Ríos and department of Monte Caseros in Corrientes -. We wonder if the geographical convergence of firms in a regional/local space generates coordination mechanisms that encourage synergies and their participation in exports, considering them in relation to the transnational capital operating in the same region. In our analysis we explore some of the strategies adopted by the firms for market penetration, focusing on inter-company coordination mechanisms at the horizontal level and on a local-regional scale, with a particular attention to their sustainability.

We employ a methodological approach that emphasizes qualitative analysis techniques applied to semi-structured and in depth interviews to different agents of the chain, selected on the basis of the role they play within it. The relevant information is supplemented by secondary data and a review of literature relevant to the study area.

**Key words:** Sweet citrus, local-regional space, export-packing firms, coordination mechanisms

## 1. Introducción

Las exportaciones de frutas en fresco han adquirido relevancia en las últimas décadas en virtud de la creciente incorporación de este tipo de productos a la dieta alimentaria de un segmento de población que dispone de ingresos monetarios altos y medios-altos; éste es un fenómeno que se identifica tanto en los países desarrollados como así también en aquellos de menor grado de desarrollo. En Argentina constituyen uno de los sectores más dinámicos del agro, con ingresos que rondan los \$1.250 millones de dólares, representando el 3% de las exportaciones de origen agropecuario (SENASA, 2008).

La producción de frutas tiene una presencia central en muchas de las economías regionales extra-pampeanas, como las pomáceas en el Comahue, vid en Cuyo, cítricos en el Noroeste (NOA) y Noreste (NEA). Todos estos complejos productivos han sufrido cambios en su organización y modo de producción, que si bien se pueden retrotraer a la década de los '70, se profundizaron a partir de los años '90 con la intensificación del dominio del capital trasnacional sobre el agro. Esto se traduce en la incorporación de nuevas formas de flexibilidad laboral y una mayor subordinación de los productores a las cadenas agroalimentarias (Bendini y Steimbregger, 2002). El cambio macroeconómico producido en el país a partir de la devaluación cambiaria de la moneda argentina en el año 2002 favoreció a estas producciones, reposicionando al agro en su conjunto y permitiendo aumentar los saldos exportables. En el nuevo contexto macroeconómico casi todos los circuitos productivos se reorientaron hacia la exportación, proceso que se vio acompañado por transformaciones en los actores y en las relaciones intervinientes (Rofman, et. al., 2008).

No obstante cada espacio regional adquiere una dinámica propia dentro de la producción de frutas frescas orientadas a los mercados globales. En el sistema productivo de peras y manzanas del Alto Valle del río Negro los resultados de una investigación realizada por Landriscini y Preiss (2007) muestran la concentración y centralización económica a favor de los agentes económicos que presentan mayor capacidad de articulación a las cadenas agroalimentarias globales, destacando el rol que asume el capital trasnacional, por su capacidad de expansión y de inversión en un lapso de tiempo relativamente reducido. Estos agentes integran cadenas globales de abastecimiento con acceso directo a los supermercados europeos y disponen de financiamiento externo de las casas matrices en condiciones más ventajosas respecto a las que puede otorgar el sistema financiero local. Asimismo estos autores destacan que el capital regional está buscando unificar la oferta exportadora para adaptarse a las demandas globales, y ello se relaciona con el proceso de concentración y extranjerización del sector frutícola en diversos países productores del hemisferio sur, entre ellos Argentina.(2)

Para la economía tucumana del limón, Benencia y Quaranta (2003) señalan que la creciente orientación exportadora del complejo fue generando cambios en las estrategias empresariales. Un determinado segmento de productores evolucionó hasta convertirse en grandes empresas integradas-exportadoras mediante la incorporación de capitales nacionales y extranjeros y en algunos casos conformando alianzas estratégicas con grupos comerciales multinacionales. Hoy día en ese espacio económico interactúan firmas de capital de distinto origen y escala.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, en este trabajo focalizamos el interés en las firmas emparadoras/exportadoras de cítricos dulces –naranjas y mandarinas- ubicados en el denominado corredor citrícola del río Uruguay, que comprende los departamentos de Concordia y Federación en Entre Ríos y Monte Caseros en Corrientes (Fig. N° 1). Nos preguntamos si la convergencia geográfica de firmas en un mismo espacio regional/local propicia mecanismos de articulación que favorezcan la obtención de sinergias y su participación en el segmento exportador, considerándolas en relación al capital transnacional que opera en la misma región. En nuestro análisis exploramos algunas de las estrategias que adoptan las firmas para la inserción en los mercados, enfocándonos en los mecanismos de coordinación interempresarial a nivel horizontal y a escala local-regional, prestando particular atención a la sustentabilidad de los mismos.

**Fig. N°1**



Para ello empleamos un enfoque metodológico que pone énfasis en técnicas de análisis cualitativas, aplicadas a entrevistas semi-estructuradas y en profundidad a los integrantes de la trama, seleccionados en función del rol que cumplen dentro de ella -empresas

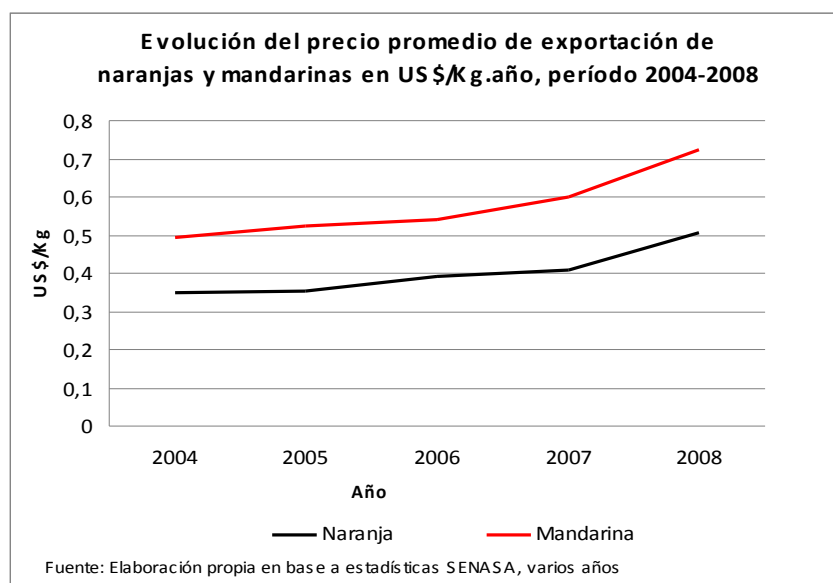
empacadoras/exportadoras, productores, asociaciones gremiales, entidades gubernamentales y otros informantes calificados-. La información relevada se complementa con datos secundarios y la revisión de bibliografía pertinente para el área de estudio.

En el apartado siguiente presentamos algunos rasgos que contribuyen a definir el perfil de la Argentina en materia cítrica y su posicionamiento en el mercado mundial. Luego analizamos el comportamiento de las firmas empacadoras/exportadoras que operan en el área bajo estudio. Por último, planteamos nuestras reflexiones en la sección final.

## 2. Posicionamiento argentino en el mercado mundial de cítricos dulces

Argentina produce el 3,6% del total mundial de cítricos y tiene una participación del 8,5% en la fruta comercializada internacionalmente. En el rubro cítricos dulces, el país concentra el 4,2% del volumen de frutas frescas comercializadas en el mercado internacional (FEDERCITRUS, 2009), siendo la naranja la variedad que tradicionalmente ha tenido mayor relevancia, sin embargo en la actualidad está ganando posiciones la venta de mandarinas, en la que Argentina contribuye con el 6% de las exportaciones mundiales (USDA, 2009).(3) El crecimiento de las ventas de mandarinas hasta el año 2008 se vincula con una disminución del volumen de fruta ofertada por parte de países que ocupan los primeros puestos mundiales como exportadores. También estaría incidiendo el mayor atraso varietal de la naranja respecto a la mandarina, que le dificulta adaptarse a los continuos cambios en los hábitos de los consumidores externos (Dansa, 2005).(4) Asimismo cabe destacar que el precio promedio de exportación de la mandarina es sensiblemente superior al de la naranja (Fig. N° 2).

Fig. N° 2

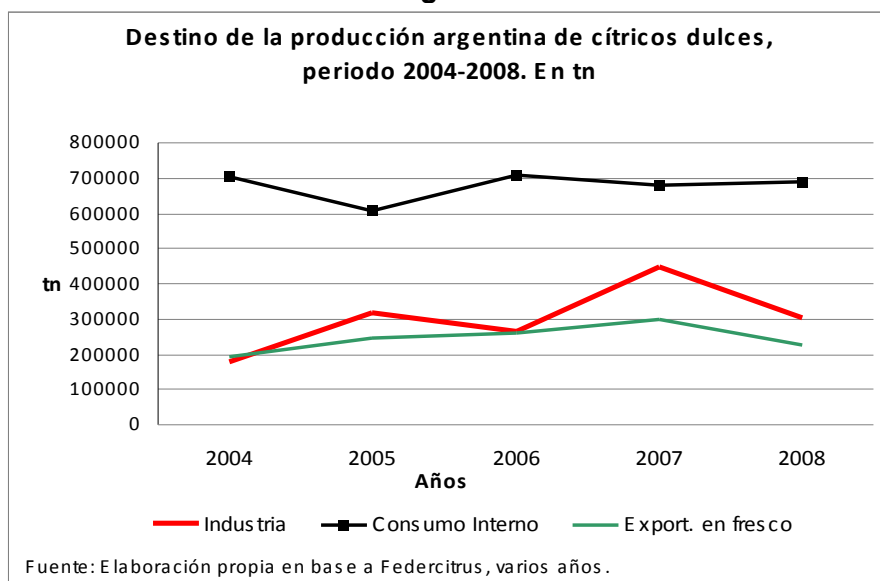


Dentro de la canasta de frutas frescas que exporta el país los cítricos dulces representan en volumen el 16% del total y el 12% en valor FOB (FEDERCITRUS, 2009). Una característica de Argentina es que se inserta en el mercado internacional de cítricos como proveedor de fruta de contraestación para el hemisferio norte. Si bien esta posición resulta beneficiosa al comercializar sus productos como “primicia”, también debe competir con otros mercados oferentes y de estructura de maduración similar como Sudáfrica, Australia, Uruguay, Chile y Perú.(5) Esto hace que los productores busquen renovar sus montes frutales con variedades tempranas o tardías a fin de lograr precios más ventajosos, prolongar el período de exportación y desestacionalizar la producción.

La región del NEA produce el 86% de las mandarinas y el 66% de las naranjas del país, y exporta por un valor cercano a los u\$s 120 millones (FEDERCITRUS, 2008). En ese espacio la subregión del río Uruguay concentra la mayor parte de la oferta regional.(6) Comprende a 1.766 productores entrerrianos, ubicados principalmente en los departamentos de Federación (65,6%) y Concordia (33%) y a 583 productores del departamento de Monte Caseros en Corrientes. En la estructura productiva de la subregión predominan las explotaciones que pertenecen al estrato de hasta 25 ha; éste representa el 82% en Federación, el 67% en Concordia y el 70% en Monte Caseros.(7)

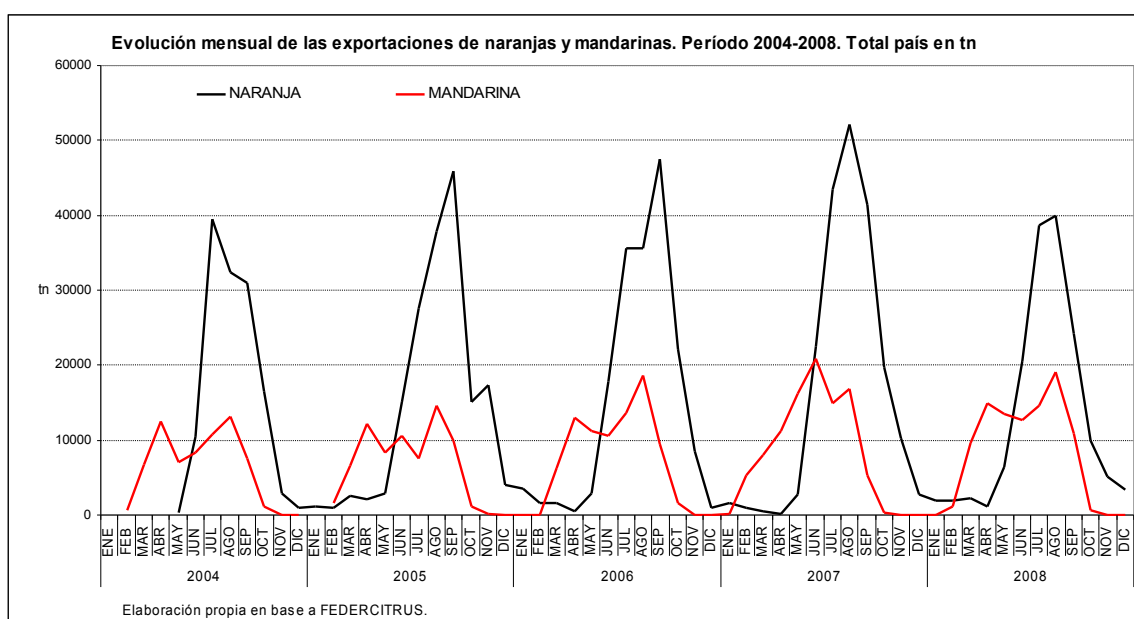
La fruta cítrica producida en la región se comercializa principalmente en fresco y en el mercado interno, rubro que evidencia un retroceso en los últimos años. El resto se destina a industria y exportación en proporciones fluctuantes, en función de la oferta/demanda del mercado doméstico y externo y de la calidad de la fruta (Fig. N° 3).

**Fig. N° 3**



Desde el año 2003 la producción ha crecido en forma moderada hasta el año 2008 en que disminuye, producto de la combinación de una serie de fenómenos climáticos adversos; las exportaciones evolucionaron en forma similar (Fig. N° 4). Como se observa el ciclo de exportación de la mandarina tiende a ser más corto que el de la naranja, no obstante comienza unos meses antes, y presenta dos picos de máxima demanda.

**Fig. N° 4**



La paridad cambiaria favorable a partir de la devaluación de la moneda reposicionó al sector e impulsó a toda la agroindustria, sin embargo la inserción en el mercado exportador siempre está sujeta a situaciones que suelen ser independientes de las problemáticas propias del mercado cítrico. En este sentido se espera que la crisis económica internacional afecte las ventas de la campaña 2009 (INTA, E.E.A, Concordia, 2008). La devaluación de la moneda tanto en los países compradores como de algunos importantes exportadores en el mercado de contraestación como Sudáfrica, y la disminución en el poder adquisitivo de la población pueden ser factores explicativos.

Durante años los principales destinos de las exportaciones regionales han sido los países miembros de la Unión Europea –Holanda, España, Bélgica, Gran Bretaña, Portugal, entre otros-; no obstante en las últimas campañas la Federación Rusa ha pasado a ocupar el primer puesto. Otros mercados que están adquiriendo importancia son Hong Kong, Malasia, Indonesia y los países árabes.

Un aspecto considerado clave en el desarrollo de las exportaciones es la obtención de fruta de buena calidad y libre de enfermedades. Para cumplimentar estos requisitos se ha puesto en marcha en 2001 el Programa de Certificación de Fruta Fresca Cítrica para exportación a la Unión Europea (UE) y países con similares restricciones (Resolución N° 56/08, SAGPyA). Asimismo las grandes cadenas de comercialización minorista a nivel internacional han creado diversos programas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para certificar la calidad de los productos que comercializan. Si bien estas reglamentaciones son de carácter privado, en la práctica se han vuelto obligatorias para quienes pretenden comercializar frutas a determinados mercados como la UE, EE.UU. y en los últimos tiempos a la Federación Rusa y China. En el corredor cítrico se observa un proceso paulatino de readecuación productiva en los distintos eslabones de la cadena, con el fin de poder certificar la producción bajo normas de calidad agroalimentarias. De esta manera a partir del año 2004 algunos grandes productores y firmas empacadoras/exportadoras comenzaron a calificar para obtener las Eurep-Gap (8) y desde el 2008 las Global Gap. Unos pocos certifican Nature's Choice de la cadena supermercados Tesco y HACCP.(9) El cumplir con protocolos de certificación de calidad se consolida como una estrategia comercial que facilita la entrada en el mercado global, en virtud de la mayor seguridad que se ofrece al cliente en cuanto a la calidad y trazabilidad de la fruta.

### **3. El sector exportador de cítricos dulces del área de estudio**

En el actual escenario agroalimentario el tejido productivo de las economías regionales refleja una estructura empresarial heterogénea con rasgos asimétricos y procesos que incluyen, entre otros, la modernización tecnológica y la externalización de servicios y de mano de obra con el fin de reducir costos. Distintos autores (Bendini y Tsakoumagkos, 2003; Bendini y Steimbregger, 2002; Craviotti, 2007) expresan cómo estas dinámicas repercuten en las formas de gestión interna de las empresas, en la estructura espacial de las actividades y en la articulación entre los distintos componentes de la cadena productiva.

Las firmas empacadoras/exportadoras que interactúan en el área cítrica bajo estudio conforman un sector dinámico que impulsa a toda la cadena, con rasgos disímiles en términos del origen, organización interna y modalidades de penetración en el mercado. Estas particularidades determinan a su vez diferentes formas de inserción y articulación en los eslabones de la cadena productiva, en la que coexisten firmas integradas verticalmente con otras que sólo participan en la fase de empaque/comercialización. Algunas son de origen extranjero y otras nacionales, entre las que se destacan las regionales/locales por su anclaje territorial.

Las empresas de capital internacional (Expofrut, Ingenio y Refinería El Tabacal, Marimpex

Agricultural de Argentina S. A.), que comercializan alimentos frescos en el mercado exportador, compran fruta en la zona y en otras regiones del país con la intención de incrementar la escala de producción y ofrecer una canasta de productos variada y de calidad. En los últimos años algunas de estas firmas, aprovechando la coyuntura económica favorable, alquilaron plantas de empaque en la localidad de Concordia y se hicieron cargo de la gestión de las mismas. Son empaques exclusivamente para exportación y la ubicación de la “subsidiaria” obedece a una estrategia tendiente a diversificar el portafolio de productos ofrecidos en el mercado mundial.

Los mecanismos por los cuales instrumentan la relación con los productores básicamente consisten en acuerdos informales. Generalmente compran la fruta a productores independientes y contratan el servicio de empaque, otras veces adquieren directamente la fruta ya acondicionada a las firmas empacadoras/exportadoras del área; en ambos casos la comercializan con marcas propias. Estas empresas presentan una gran fortaleza comercial al integrar cadenas globales de abastecimiento con acceso a las grandes cadenas de supermercados, principalmente las de origen europeo y americano.

Se destaca el peso que tienen en la comercialización de cítricos dulces del país; las cuatro empresas mencionadas concentran aproximadamente el 18% del total de las exportaciones nacionales de naranjas y mandarinas (SENASA, año 2007). A esta proporción podríamos sumar una empresa de capitales mixtos con base de operaciones en Concordia, que exporta alrededor del 11% del total de cítricos dulces de Argentina. En sus inicios era una firma de origen nacional, creada a principios de los años noventa con productores de la zona que se asociaron para obtener escala y alcanzar las etapas de empaque y distribución. Hoy, con capitales mixtos exporta casi el 90% de la producción a través de su propia comercializadora, ofertando además otros productos como uva de mesa y arándanos (Entrevista a inf. clave, 2008, Concordia).

Como las anteriores, las firmas nacionales extralocales se insertan en el eslabón de comercialización/exportación para incrementar su escala de producción. Ledesma S.A., empresa azucarera del NOA que también produce cítricos, ha expandido sus operaciones hacia las provincias del NEA en los últimos años, mediante la compra de fruta y la contratación del servicio de empaque.(10) Otro ejemplo lo constituyen las firmas de San Pedro, provincia de Buenos Aires, que adquieren en la zona fruta fresca sin acondicionar; los informantes locales expresan que los volúmenes de venta hacia estas firmas han aumentado últimamente, situación que ha favorecido a los productores medianos y pequeños de fruta de exportación, en el sentido de que la puja competitiva entre las firmas compradoras les permite negociar en mejor forma el precio de venta del producto (Entrevista a inf. clave, 2008, Chajarí).



#### 4. Las empresas locales

Espacialmente estas empresas despliegan su accionar en toda el área citrícola del NEA, incluyendo la provincia de Misiones, si bien la mayoría tiene como base de operaciones al noreste de Entre Ríos donde se encuentran localizados sus empaques. Este rasgo contribuyó a definir el actual mapa productivo, incidiendo, junto con otros factores, en el desplazamiento de la citricultura correntina desde el departamento de Bella Vista sobre el río Paraná, al departamento Monte Caseros sobre el río Uruguay (Craviotti y Palacios, 2009).

Algunas de ellas son empresas integradas verticalmente y otras son cooperativas o consorcios de productores. En el primer caso se integran “hacia atrás” comprando a terceros y “hacia adelante” comercializando la fruta que empaquetan; en el segundo el empaque acondiciona la fruta que entregan los productores asociados. Las empresas integradas se ubican en Concordia y Federación; también en este último departamento -en el que predominan los pequeños y medianos productores- se asientan dos consorcios exportadores, mientras que en el vecino departamento de Monte Caseros operan dos cooperativas.

En su mayoría las empresas integradas iniciaron sus actividades en los años sesenta y principios de los setenta, durante la expansión del complejo citrícola.(11) Los consorcios se conformaron entre los años 1985 y 1995, en un contexto internacional de alta demanda de frutas frescas. Las cooperativas de productores son más recientes -surgieron luego de la devaluación de la moneda en 2002- en un contexto internacional más competitivo. Recibieron el apoyo económico del gobierno provincial de Corrientes, que impulsó activamente este tipo de emprendimientos para que la fase de empaque se realizara en la provincia.

En las firmas integradas las formas de articulación “hacia atrás” varían según el tipo de contrato y los agentes involucrados. Cuando no alcanzan a cubrir la demanda con su propia producción, compran fruta para exportación a productores independientes(12) Otra modalidad de articulación hacia atrás es cuando trabajan con productores integrados, aunque se trata de una operatoria poco extendida en la región bajo análisis.(13) En ambos casos suelen hacerse cargo de la cosecha, ello les permite un mejor control de las tareas de recolección en función de obtener mejor rendimiento en el proceso del empaque. El contrato puede ser de palabra o escrito.

Por lo general subcontratan la mano de obra estacional del empaque y una de ellas subcontrata a todo el personal del mismo, exceptuando uno o dos puestos considerados estratégicos como el del profesional encargado de la planta de empaque, quien a su vez selecciona la producción que la firma compra a otros productores (Entrevista, inf. Clave 2007, Concordia). Algunos empaques

prestan servicios a terceros: drenchado, acondicionamiento, desverdizado, alquiler de cámaras de frío (aspectos que retomamos en el apartado siguiente).(14)

El conjunto de firmas integradas comercializan fruta en el mercado doméstico y externo, mientras que en el caso de los consorcios, uno combina ambos mercados y otro sólo trabaja para exportación, lo mismo que una de las cooperativas. Las proporciones que envían a cada destino varían año a año según las distintas coyunturas climáticas y económicas.

En el mercado interno venden en forma directa y en proporciones diferentes a supermercados, a grandes distribuidores y a los distintos mercados concentradores que operan en los principales centros de consumo del país. Respecto al primer canal mencionado consideran que *“es una venta muy especial, llevada a cabo por las reglas de juego de ellos, precios de ellos, clase de pago de ellos...”* (Entrevista a inf. clave, 2008, Chajarí).

Cuando la fruta va a exportación la estrategia comercial adopta diferentes matices. Una de las empresas integradas dispone de oficina comercial en Holanda, a través de la cual se captan clientes y se realizan los pedidos que son tomados por la oficina de logística y comercio exterior ubicada en la Argentina. La relación comercial se realiza con cadenas de supermercados y distribuidores mayoristas, dentro de los cuales se destaca la presencia de Tesco, cadena multinacional de supermercados con sede en el Reino Unido, que una vez al año visita las quintas para supervisar el grado de cumplimiento del protocolo privado de calidad. Vende tanto en firme como en consignación dependiendo del destino, así por ejemplo, las ventas a la Unión Europea se realizan en su totalidad en consignación, mientras que las ventas a Rusia, Sudeste Asiático y Este de Europa son en firme. La empresa opera consolidando las cargas en el sitio (armado de contenedores en el empaque), para luego enviarlas a través de transporte tercerizado hacia los puertos de embarque como Buenos Aires, San Pedro y Campana (Entrevista a inf. clave, 2008, Concordia).

En otra de las empresas integradas la operatoria comercial se hace a través de distribuidores, la empresa cuenta con un total de siete clientes en países como Inglaterra, Holanda, Francia (que distribuye a los Emiratos Árabes), Chile (que vende al sudeste asiático) y Rusia. La empresa no llega directamente a los supermercados por las exigencias de este canal de distribución en cuanto a volúmenes y cumplimiento. Las relaciones comerciales con los distribuidores se mantienen a través de la comunicación vía e-mail o telefónicamente, con ellos no se firman contratos, todo se basa en relaciones de confianza y acuerdos de palabra. Estos distribuidores generalmente financian por adelantado la compra de la fruta, aportando dinero en el mes de diciembre para el comienzo de las labores en el mes de febrero del año próximo. Otra figura que manejan es la del

intermediario que cobra una comisión sobre el precio de la fruta, de tal forma la empresa pacta un precio con éste y la exportación va directamente a nombre del importador, siendo el intermediario el encargado del cobro. La persona encargada de la gerencia realiza viajes de manera ocasional para visitar los clientes y mantener el vínculo comercial (Entrevista a informante clave 2008, Concordia).

En un tercer ejemplo la firma integrada verticalmente exporta directamente a través de oficinas en Oriente (Asia), que es el mercado más importante para la empresa, estando ubicada físicamente en Hong Kong. Además tiene vendedores que viajan de manera constante a Europa y Rusia, *“la empresa tiene un gerente comercial y cuatro vendedores, cada uno atiende su zona, en vez de distribuir en Argentina, distribuís al mundo”* (Entrevista a informante clave, 2008, Concordia). La dinámica de exportación a Oriente se enfoca mayormente a la atención de grandes distribuidores y a un supermercado. Las transacciones en Europa, específicamente con el mercado inglés, se dan con clientes mayoristas o supermercados, que realizan un nuevo acondicionamiento del producto que reciben antes de exponerlo en sus góndolas.<sup>(15)</sup> Para la firma las exigencias del mercado de Oriente son las mismas que las europeas (en materia de controles fitosanitarios y calidad externa de la fruta). Los precios dependen de los mercados -siendo el asiático el mercado más estable- y de la época del año, así se pueden tener arreglos semanales o cada 15 días (Entrevista a informante clave, 2008, Concordia).

Por último presentamos el comportamiento de un consorcio de productores que fue creado con una visión netamente exportadora. La firma cuenta en la actualidad con 21 socios, no obstante esta cifra ha ido variando con el tiempo *“hay socios que han vendido sus acciones, que se han retirado completamente y se han incorporado a su vez productores nuevos...”* (Entrevista a informante clave, 2008, Chajarí). Montaron un empaque en 1996 y un año después incursionaron en la exportación. En el mercado interno vende a mayoristas y a los mercados concentradores regionales. El fuerte de la empresa en el mercado internacional es la comercialización de mandarinas pero también vende naranjas, pomelos y en menor porcentaje limones. La operatoria comercial se realiza de forma directa a través de clientes en el exterior (distribuidores mayoristas) y en el caso de la Federación Rusa puntualmente, se trabaja con una empresa ruso-argentina que se encarga de la comercialización. El número de clientes con los que se trabajó en el año 2007 ascendió a 27, situación que evidencia la atomización de la cartera de compradores. La relación con estos distribuidores se mantiene en base a la confianza y al conocimiento a través de los años. No se firma ningún tipo de contrato, con lo cual los compromisos de palabra que se pactan regularmente antes de iniciar cada temporada entran a jugar un papel primordial. Parte de la estrategia comercial consiste en manejar marcas propias aproximadamente en un 99% de la fruta que comercializa; el porcentaje restante obedece a trabajos puntuales que hace con marcas de

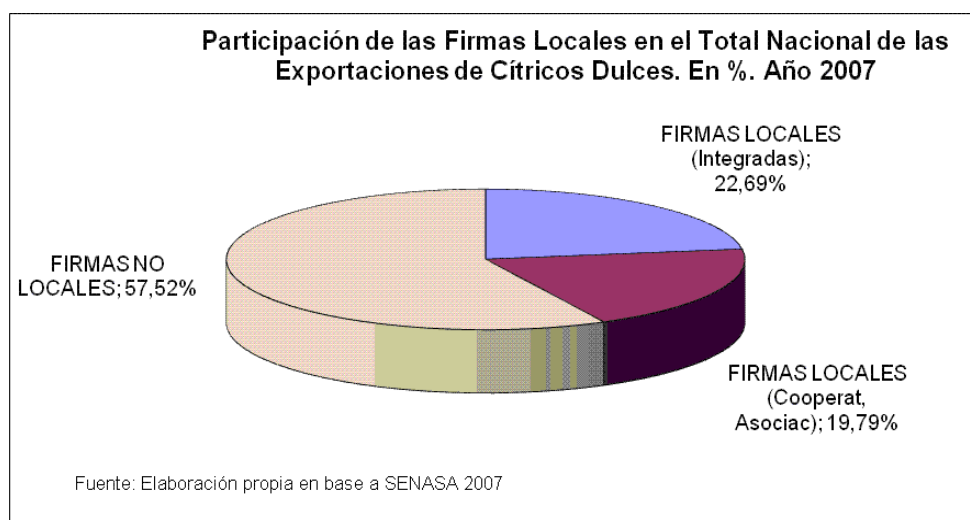
terceros. Certifican Global Gap (Entrevista a informante clave, 2008, Chajari).

Como vemos en la mayoría de los casos analizados la comercialización de la producción en el mercado externo se realiza a través de distribuidores mayoristas quienes a su vez abastecen a las grandes cadenas de supermercados. Si bien la opción de la venta directa permite sortear al intermediario no es una vía muy utilizada, debido a que las empresas les resulta dificultoso poder cumplir con algunas de las exigencias de estas cadenas en cuanto a escala, calidad y fechas de entrega.

Otro tema importante hace referencia a las condiciones en las cuales se realizan las transacciones y específicamente a la fijación de los precios de la fruta. Situación que depende en gran medida de las condiciones del mercado internacional, del destino propiamente dicho y del tipo de cliente. Por lo general los precios se fijan a sólo días de empezar con la cosecha de una determinada variedad y se ajustan dependiendo no sólo de las condiciones del mercado, como ya se mencionó, sino también de las condiciones en que arriba la fruta a puerto de destino. Precisamente para evitar el deterioro del producto, se está adoptando el sistema de consolidar las cargas directamente en el empaque en contenedores refrigerados.

En la Fig. N° 5 se observa la participación de las empresas locales (firmas integradas, cooperativas y consorcios de productores) en el total de las exportaciones de cítricos dulces de Argentina. El conjunto comercializa aproximadamente el 42% del total. Asimismo se destaca la proporción que corresponde a las distintas formas asociativas de productores; de ello se podría inferir que si bien estos emprendimientos resultan dificultosos de concretar y muchas veces no superan la etapa inicial organizativa, constituyen una estrategia posible para la inserción en el mercado internacional.

**Fig. N° 5**



Otro aspecto a mencionar se relaciona con el grado de concentración de las exportaciones de cítricos dulces. Cabe observar que las cinco primeras empresas eran responsables del 51% de las exportaciones de naranjas y el 60,5% de mandarinas en el año 2007, si bien la firma que ocupa el primer lugar varía en cada caso, siendo su participación inferior al 20% del volumen exportado de cada especie. Se destaca que en el caso de las naranjas, dos empresas del NEA se ubican dentro de las principales cinco exportadoras, mientras que en el caso de las mandarinas, las cinco que encabezan el ranking tienen su base en la región.

## **5. Vínculos y acuerdos interempresariales**

En este apartado analizamos los aspectos que caracterizan los acuerdos existentes entre las empresas emparadoras/exportadoras del área de estudio así como la naturaleza de los mismos, procurando visualizar en qué medida dan cuenta de la existencia de sinergias a nivel local. Los tipos de vínculos encontrados poseen diferentes implicancias desde el punto de vista del posicionamiento de la región en el mercado exportador; algunos se relacionan con la prestación/contratación de servicios (empaquete, frío, drenchado), mientras que otros involucran la compra de insumos, la puesta en común de activos tangibles e intangibles (información, infraestructura edilicia), la obtención de escala o la regulación de la oferta.

El *Caso N° 1* corresponde a una de las empresas verticalmente integradas que ocupa uno de los lugares líderes de la actividad citrícola en el espacio local. La relación que mantiene con otras firmas de la zona está dirigida a la contratación de servicios de empaque cuando la capacidad propia se ve rebasada. Asimismo conserva un buen nivel de comunicación con otras empresas,

por ejemplo con respecto a los precios que se cotizan en el mercado ruso (caracterizado por su volatilidad e inestabilidad), en aras de mantener a los mismos lo más alto posible. La estrategia consiste en no entrar todas las firmas exportadoras en la misma semana y ajustar la escala para no saturar el mercado. Es una relación que implica compartir información. En la visión de esta empresa se trata de acuerdos informales que permiten conocer los movimientos de los distintos actores “...o sea, nadie se esconde, es como un grupo de empresas...” (Entrevista a informante clave 2008, Concordia), de esta manera si una determinada variedad de fruta tiene problemas de sobreoferta o escasez (ya sea por factores climáticos o de otro tipo), todas las empresas saben que los volúmenes a comercializar van a oscilar y con ello los precios. La firma mencionada también realiza acuerdos con otras exportadoras- empacadoras con el objeto de poder completar pedidos de una determinada variedad y de este modo poder cumplir con el compromiso contraído con anticipación.

Como la firma anterior, el Caso N° 2 mantiene vínculos interempresariales basados en la comunicación respecto a precios y otras problemáticas comunes al mercado. Las relaciones pasan por la prestación de servicios de empaque, aunque muchas veces suelen estar sujetas a la disponibilidad que tienen “...el año pasado vinieron (otras firmas) pero no lo pudimos hacer porque teníamos mucha fruta propia, no teníamos tiempo” (entrevista a informante clave 2008, Chajarí). Se destaca que en sus inicios la Cooperativa San Francisco entregaba fruta a esta empresa para que se la empacara, lo mismo sucedió cuando se conformaron los consorcios de productores Nobel S. A. y Fama S. A., quienes en un principio exportaban con las marcas de ésta. En la actualidad la mayor relación de la firma se da con Nobel S. A., entre ambas completan pedidos o comparten asesoramiento técnico y clientes.

Las articulaciones del Caso N° 3 con otras empresas de la zona se basan en relaciones de amistad, así destaca la buena comunicación existente con Fama, Citrícola Chajarí S.A. (empaques ubicados en Federación – Entre Ríos) y Copesicor (Cooperativa de Mocoretá en Corrientes), en temas relacionados con los precios vigentes en el exterior “...Tenemos vínculos de amistad más que nada porque tenemos muy buena relación (...), en su momento compartimos información, muchas veces inclusive de precios en el exterior, es muy abierto, si bien nadie te dice el 100% de la verdad, hay una relación bastante buena en ese sentido”.. (Entrevista a informante clave, 2008, Chajarí). Hace más de cuatro años que comparten un cliente que compra en la zona naranja para industria que luego se envía a Reino Unido. Este caso también presta servicio de empaque y frío a empresas del NOA y de San Pedro, algunas veces sólo les acondiciona la fruta y otras la comercializa. Este mecanismo representó en el 2007 entre el 3 y 4% del trabajo del empaque.

La firma del *Caso N° 4* se asocia con otras empresas extralocales a las cuales les facilita la entrada al mercado asiático, en aquellos productos en los que tienen poca producción (limón y naranjas). Para el éxito de la estrategia se precisa la alineación con empresas que tengan un buen nivel de especialización en los productos que manejan. La relación también le permite a la firma llegar con mandarinas a otros mercados en los cuales no es fuerte. Este tipo de acuerdos de distribución serían clave para facilitar el acceso de las pequeñas y medianas empresas locales al comercio internacional, al permitir alcanzar economías de escala, aumentar el poder de negociación en las cadenas globales y minimizar el costo de acceso a la información (Castellano et al., 2005).

Esta firma mantiene un buen diálogo con el resto de los empaques locales y las extrarregionales, principalmente en lo concerniente a las oscilaciones que presenta el mercado ruso; coincide en que la comunicación es estratégica para mantener los precios lo más alto posible *“...a veces hay que bajar la escala semanalmente y se baja con el diálogo”* (Entrevista a informante clave, 2008, Concordia). Aunque es una empresa integrada verticalmente suele contratar cámaras de frío en las empacadoras locales *“...Por ahí si nos falta algo contratamos, algún colega que en esa época no tiene tanta actividad, pero normalmente nos manejamos con la estructura nuestra”* (Entrevista a informante clave, 2008, Concordia).(16)

Un rasgo peculiar es la permeabilidad del sector en el sentido de que algunos productores pertenecen a más de una firma o en su trayectoria formaron parte de una empresa que ha desaparecido por distintos motivos, pero capitalizaron esa experiencia y hoy integran otras que operan activamente en la citricultura. Asimismo se observa una alta rotación del personal gerencial y técnico entre firmas. La presencia de este fenómeno repercute de manera directa en la creación de sistemas productivos localizados. Nos referimos a la función desempeñada por estos “facilitadores” en la difusión de la información y conocimientos requeridos para la conformación de nuevos emprendimientos asociativos y su inserción en el mercado internacional. Efectivamente, la convergencia de actividades en un mismo espacio local, hace que se compartan las experiencias *“...y la producción cítrica de la zona es importante y había que buscar mercados alternativos y era la exportación, ya teníamos la experiencia de los dos empaques exportadores de la ciudad y bueno creo que era un objetivo y que sigue siendo hoy el objetivo de productores chicos”* (Entrevista a informante clave, 2008, Chajarí) y que no se visualicen entre ellas como competidoras *“...con las exportadoras acá colegas no nos vemos tanto como una competencia, compartimos clientes, mercados...”* (Entrevista a informante clave, 2008, Chajarí).

A través de las entrevistas realizadas observamos que los flujos relacionales entre las cooperativas y productores de Monte Caseros con las empresas y productores de Federación

-quizá hoy el núcleo más dinámico de la actividad citrícola- son más densos que los desplegados con los de Concordia. Sin duda una serie de factores como la cercanía geográfica, combinada con otros de carácter económico y posiblemente cultural contribuyen a explicar algunas de estas vinculaciones. Pocos kilómetros separan el límite geográfico de las colonias citrícolas de las dos jurisdicciones mencionadas en primer término, situación que facilita el transporte de la fruta desde las quintas hacia los distintos empaques e incide directamente en el menor costo de los fletes. A ello se agrega el tipo de productores que integran dichas firmas, pequeños y medianos en su mayoría -primera, segunda y hasta tercera generación de colonos, en ocasiones emparentados entre sí-, en contraposición a un perfil más heterogéneo en el caso de Concordia.

Las situaciones mencionadas constituyen disparadores efectivos que favorecen la construcción de acuerdos y alianzas entre las firmas exportadoras, sin embargo no significa que estas se articulen en red. Las distintas situaciones que se dan en el espacio local estarían demostrando que hay firmas que construyen acuerdos y se vinculan con otras mediante diferentes mecanismos de coordinación -sean estos bilaterales o multilaterales-, sin importar el grado de integración de cada firma en particular. No obstante ello los acuerdos en su mayoría parecieran estar impulsados para concretar objetivos puntuales y en menor medida en pos de la construcción de una estrategia global-local, en tanto las firmas persiguen mayoritariamente la ampliación de la cartera de clientes y de nuevos mercados y la maximización de sus beneficios individuales. De todas maneras, la persistencia en el tiempo de este tipo de acuerdos puede ser un factor que conduzca al fortalecimiento local de la actividad. En este sentido se observa un avance respecto a situaciones previas, debido a que se han materializado algunos de los aspectos que se discutían sin éxito años atrás, como coordinar acciones para no ingresar todas las firmas exportadoras en la misma semana al mismo destino; esto pone de manifiesto que estamos ante la presencia de un sector muy dinámico.

Por último cabe destacar la participación de estas empresas en la Cámara Exportadora de Cítricos del NEA (CECNEA) como un espacio de intercambio de información y de construcción de relaciones que favorece la inserción en los mercados externos. Los informantes de varias empresas analizadas subrayan la labor de la organización en las gestiones para la compra de insumos en común y la apertura de nuevos mercados, y la revitalización que ésta ha experimentado en años recientes, de la mano del auge de la inserción exportadora.

## **6. Reflexiones finales**

En este trabajo analizamos los principales mecanismos de interacción de las firmas agroexportadoras citrícolas del Noreste argentino, que se tradujeron en la creación de acuerdos tendientes a la incursión, posicionamiento y mantenimiento en el mercado de exportación. Hemos



visto que se trata de un grupo heterogéneo, en tanto en el mismo espacio regional convergen firmas de distinto origen y conformación interna, que se insertan en forma diferenciada en la cadena productiva. Entre las locales distinguimos la presencia de firmas integradas verticalmente, consorcios y cooperativas de productores, con predominio de las primeras en Concordia, de los segundos en Federación y las últimas en Monte Caseros. Su participación en el mercado exportador es relevante, alcanzando poco menos de la mitad del volumen que el país exporta en materia de cítricos dulces.

La convergencia geográfica de las firmas en un mismo espacio local posibilita la generación de mecanismos de articulación que favorecen la obtención de una mayor sinergia entre las empresas, siendo éste un factor propio de los sistemas productivos localizados. En tal sentido detectamos un mayor grado de articulación horizontal entre las empresas de Federación y Monte Caseros, rasgo que obedece a factores de distinto tipo, incluyendo aquellos definidamente culturales.

De igual forma hemos podido observar que algunos de los socios que integran estas empresas emparadoras-exportadoras se encuentran ligados a más de una firma y se constituyen en verdaderos referentes dentro de este ámbito de actividad, teniendo en cuenta su trayectoria de trabajo dentro del sector. La presencia en la zona de dichos actores, que operan como mediadores o facilitadores para la creación de nuevos emprendimientos o la inserción de los mismos en los mercados globales, se delinea como un mecanismo dinamizador de los procesos de desarrollo local, vía transferencia de saberes, experiencias y conocimientos adquiridos.

En la mayoría de estas instancias existe un denominador común, referido a la informalidad de los acuerdos, ya que se caracterizan por ser “de palabra” y estar basados en la confianza, aspecto que alude esencialmente a la amistad entre el personal directivo de las distintas empresas. Asimismo parecieran estar impulsados a concretar objetivos puntuales y en menor medida hacia la construcción de una clara estrategia de inserción de la región en los mercados globales, aunque se registran avances en esta dirección.

Cabe señalar que la literatura sobre cadenas globales de valor ha enfatizado que el acceso a los mercados de los países desarrollados depende de manera creciente de la integración de las empresas locales en las redes de las firmas líderes, ubicadas en esos países (Humphrey y Schmitz, 2005). Ello condiciona las posibilidades de crecimiento endógeno, especialmente en situaciones de estancamiento y/o retracción de mercados internacionales. Por lo que el carácter de estas vinculaciones constituye una temática a profundizar en futuras investigaciones, lo mismo que la cuestión de la *gobernanza* de estos entramados, de importantes implicancias en el debate

sobre la territorialización del proceso de desarrollo.(17) Ya que la viabilidad y la fuerza de un sistema de producción regional dependen no sólo de las empresas sino también de las instituciones regulatorias y las organizaciones de apoyo, así como de la forma como ambas interactúan (Hemsing, 2002).

En el caso analizado, los vínculos inter empresariales -con las salvedades que expusimos más arriba- han coadyuvado para la expansión de las exportaciones en el período iniciado en 2002 con la devaluación de la moneda argentina. Sin embargo la incorporación de los territorios en los flujos globales no es un proceso homogéneo para los diferentes actores, y es posible que en el mediano plazo de lugar a una profundización de las diferencias existentes entre ellos.

Subsisten por otra parte interrogantes sobre el grado de “derrame” de los beneficios de una mayor inserción global sobre el conjunto de los pequeños y medianos productores del área, en principio favorecidos de manera bastante indirecta, en la medida en que les permite obtener mejores precios para su fruta en el mercado doméstico. Una estrategia que involucre a la región en su conjunto requiere de una mayor inclusión de estos actores, hoy insertos de manera subordinada en los segmentos más dinámicos de la cadena productiva.

## Notas

(1) Este trabajo es efectuado en el marco del PICT “La inserción de los pequeños y medianos productores en cultivos orientados a la exportación en fresco: Vínculos intersectoriales, modalidades de articulación horizontal y desarrollo local”, financiado por la ANPCyT de Argentina.

(2) Cabe mencionar a modo de ejemplo a *Moño Azul* y *Salvador Liguori*, firmas tradicionales valletanas, que hoy han dejado de pertenecer a capitales nacionales (Todoagro, 2009), o la emblemática Expofrut S. A., que sufrió un proceso similar, es decir, la empresa se inicia a partir de la iniciativa de un empresario local relacionado con la actividad agraria que convoca a productores y empacadores frutícolas del Valle del río Negro para conformar la sociedad que lleva ese nombre; establece una alianza con un empresario de origen alemán y esto le permite el despegue como exportadora, años más tarde realiza una segunda alianza pero con una firma de capitales italianos, que compra paulatinamente las acciones hasta detentar la mayoría del paquete accionario (Bendini y Steimbregger, 2002). Recientemente la firma Italiana GF Group SPA adquirió el paquete accionario mayoritario de ambas firmas frutícolas; posee una superficie de producción conjunta de unas 2.900 hectáreas y una capacidad frigorífica de 65.000 tn y diez líneas de elaboración ([www.todoagro.com.ar](http://www.todoagro.com.ar), 2009)

(3) Entre los países exportadores de mandarina el primer lugar lo ocupa Turquía, seguido de China, Marruecos, la Unión Europea, Sudáfrica y Argentina. En cuanto a la naranja el primer lugar lo ocupa Sudáfrica, seguido de Egipto, EEUU, Marruecos, UE y Argentina (USDA, 2009).

(4) Cabe señalar a manera de ejemplo que entre las mandarinas más demandadas actualmente en los mercados internacionales se encuentran las de fácil pelado, con pocas semillas (Satsumas y Clementinas).

(5) La Argentina participa con el 15% de las exportaciones de cítricos dulces del Hemisferio Sur (Scaletta, 2009).

(6) Concordia y Federación producen el 99% de los cítricos de Entre Ríos, y Monte Caseros el 63% del total de cítricos de Corrientes (EEA Bella Vista, Serie Técnica N° 19, 2007).

- (7) Censo cítrico Entre Ríos 2004, Relevamiento cítrico de 2002 de Monte Caseros.
- (8) Los productores deben inscribir anualmente ante el SENASA los lotes para exportación. La entidad realiza los monitoreos correspondientes con el fin de comprobar lo declarado y el estado sanitario de la fruta. En el año 2008 se inscribieron en Entre Ríos 9.088 hectáreas para exportar a la UE de las cuales quedaron habilitadas 5.082; en Corrientes se inscribieron 4.179 hectáreas y quedaron habilitadas 1.804 (SENASA, año 2009). Los empaques deben también inscribirse y en este caso la habilitación dura 3 años con inspecciones anuales a cargo de entidades que auditan calidad.
- (9) "Hazard Analysis and Critical Control Points". En español significa Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control. La Guía Básica para Exportar Fruta fresca lo define como un sistema de prevención de peligros para la inocuidad de alimentos sugerido por Codex Alimentaris y aceptado internacionalmente como un parámetro de referencia. El sistema HACCP garantiza la inocuidad de los alimentos mediante la ejecución de una serie de acciones específicas (Guía Básica para Exportar Fruta fresca, SAGPyA, 2007).
- (10) Exporta aproximadamente el 17% del total de naranjas del país ([www.ledesmasa.com.ar](http://www.ledesmasa.com.ar) , 9/04/09).
- (11) Dos firmas integradas iniciaron sus actividades a principios de los '90, sin embargo algunos de los socios contaban con una larga experiencia acumulada por haber integrado una de las firmas cítricas más renombradas del área.
- (12) En ello incide tanto la necesidad de obtener escala como la de conseguir fruta de determinadas variedades que demanda el mercado.
- (13) Las firmas hacen un seguimiento estrecho de la producción en quinta, brindan las pautas de cómo producir y manejar el cultivo de manera de obtener la calidad que requieren; suministran capacitación y asistencia técnica -planificación de aplicaciones de agroquímicos, fertilizantes-; y compran en conjunto los agroquímicos y otros insumos. Otra modalidad que las firmas emplean es la entrega directa de agroquímicos; el valor es descontado cuando finaliza toda la operatoria comercial (Craviotti et al., 2008).
- (14) El drenchado es un lavado con hipoclorito a los efectos de desinfectar la fruta que es clasificada en el empaque. Por su parte el desverdizado con etileno modifica el color externo de la fruta. Se emplea en naranjas y mandarinas de maduración temprana.
- (15) El mayorista está en condiciones de realizar un control de calidad de la fruta, seleccionarla y empacarla de acuerdo a las presentaciones que el supermercado requiere o también puede revisarla y dejarla en el mismo empaque en que es recibida.
- (16) Se destacan asimismo los acuerdos que establecen las empresas locales con las de otras regiones del país, inclusive empresas de capital extranjero, a las que brindan principalmente el servicio de empaque, drenchado, desverdizado y en menor medida el alquiler de cámaras de frío. Las firmas extraregionales adoptan este mecanismo de contratación a terceros frente a la opción de hacer inversiones en la zona en activos específicos, que podrían derivar en mayores costos fijos. En este tipo de relación es necesaria una adecuada coordinación de actividades e información concerniente a las especificidades de calidad requeridas por los mercados de destino, para lo cual el trabajo en conjunto juega un papel de gran significación.
- (17) La corriente de geografía económica y los estudios centrados en la competitividad visualizan a esta última como emergiendo de la dinámica del mercado y las redes interfirmas. En cambio, para la ciencia regional y los estudios centrados en la innovación éstas son consideradas insuficientes; el acento está puesto en los "sistemas de gobernanza", que apuntan a facilitar instituciones dentro del estado y la sociedad, así como a establecer puentes entre ambos. La idea es que el desarrollo de los sistemas localizados no resulta simplemente de las sinergias incidentales (la atmósfera industrial), sino que es fomentada a través de redes entre actores públicos y privados (Humphrey y Schmitz, 2000).

## **Bibliografía**

BENDINI, Mónica y STEIMBREGER Norma. 2002. "Empresas agroexportadoras y estrategias globales en el sistema agroalimentario de fruta fresca". *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, N° 17, Segundo Semestre, Buenos Aires, Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios, Instituto de Investigaciones de historia Económica y Social, Facultad de Ciencias Económicas,

UBA, pp. 37-63.

BENDINI, Mónica y TSAKOUGMAKOS, Pedro. 2003. "Región agroexportadora, complejo alimentario y producción familiar: controles y resistencias". BENDINI Mónica y STEIMBREGER Norma, *Territorios y organización social de la agricultura*. Buenos Aires, Cuadernos del GESA, N° 4, Buenos Aires, Editorial La Colmena, pp. 41-58.

BENDINI, Mónica y STEIMBREGER, Norma. 2003. "Empresas agroalimentarias globales: Trayectoria de la empresa líder de frutas frescas en Argentina". *XXIV International Congress of Latin American Studies Association. The Global and the Local. Rethinking Areas Studies*, Dallas, EEUU.

BENENCIA, Roberto y QUARANTA, Germán. 2003. "Producción y trabajo en frescos de exportación en Argentina". En BENDINI Mónica y Norma STEIMBREGER *Territorios y organización social de la agricultura*, Cuadernos del GESA, N° 4, Buenos Aires, Editorial La Colmena, pp. 83-106.

BISANG, Roberto y GUTMAN, Graciela. 2005. "Redes agroalimentarias y acumulación. Reflexiones sobre la experiencia reciente del MERCOSUR". CASALET Mónica; CIMOLI, Mario; y YOGUEL Gabriel. "Redes agroalimentarias y acumulación: Reflexiones sobre la experiencia reciente en el Mercosur". *Redes, jerarquías y dinámicas productivas*, Buenos Aires, Miño y Dávila, pp. 331-359.

CASTELLANO, Andrés, GHEZAN, Graciela y GOIZUETA, Mercedes. 2005. "Caracterización de los acuerdos interempresariales en el sistema agroalimentario argentino". *IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales*. Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.

CENDON, María Laura y Graciela GHEZÁN. 2005. "Acuerdos interempresariales en pymes agroindustriales, proceso de construcción y grado de sostenibilidad". *IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales*, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.

CRAVIOTTI, Clara. 2007 "Agentes extra-sectoriales y transformaciones recientes en el agro argentino". *Revista de la CEPAL*, N° 92, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Naciones Unidas, Chile, pp. 163-174.

CRAVIOTTI, Clara, PALACIOS Paula y CATTANEO, Carlos. 2008. "Inserción territorial de empaques frutícolas de exportación: Arándano y citrus en la subregión Oriental del río Uruguay, Argentina". *II Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales. Conflictos y transformaciones del territorio. Procesos sociales del último medio siglo*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil.

CRAVIOTTI, Clara y PALACIOS, Paula. 2009. "Complejos productivos agroalimentarios y territorio: Actores y entramados locales en el corredor citrícola del río Uruguay (Argentina)". *VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, México.

DANSA, Andrea. 2005. *Perfil descriptivo de la cadena citrícola*. Secretaría de Agricultura, Ganadería Pesca y Alimentación, Buenos Aires.

ESTACIÓN EXPERIMENTAL AGROPECUARIA DE CONCORDIA (EEA Concordia), INTA. 2007. *Memoria Anual 2007*, versión en CD-Rom.

HEMSING, Bert. 2002. "Perspectivas sobre el desarrollo económico localizado". *Revista EURE*.

Volumen 28, Nº 84. Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales, Santiago de Chile. Chile.

HUMPHREY, John y SCHMITZ, Hubert. 2000. *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. IDS Working Paper 120. Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex.

HUMPHREY, John y SCHMITZ, Hubert. 2001. "Governance in global value chains". *IDS Bulletin*. Volumen 32. Nº 3, Brighton: Institute of Development Studies. University of Sussex.

LANDRISCINI, Graciela y PREISS, Osvaldo. 2007. "La concentración económica en la fruticultura del Alto Valle de Río Negro". RADONICH Martha y STEIMBREGER, Norma. *Reestructuraciones Sociales en Cadenas Agroalimentarias*. Cuaderno GESA Nº 6, Buenos Aires, Buenos Aires: Editorial La Colmena, pp. 41-56.

MOLINA, Néstor. 2007. *La Citricultura Correntina: Diagnóstico actual, empleo e inserción internacional*. Publicación Técnica Nº 19, Corrientes, INTA-Estación Experimental Agropecuaria de Bella Vista. Centro Regional Corrientes.

ROFMAN, Alejandro, GARCIA, Ariel, GARCIA, Inés y RODRIGUEZ, Esteban. 2008. "Los dos campos argentinos. Estudio de las relaciones asimétricas y diseño de estrategias para el desarrollo rural". *II Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales. Conflictos y transformaciones del territorio. Procesos sociales del último medio siglo*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil.

SCALETTA, Claudio. 2009. "Producción y exportaciones del hemisferio sur: Panorama de cítricos 2009". En: [www.fruticulturasur.com](http://www.fruticulturasur.com). Fecha de consulta: 3 de agosto de 2009.

TADEO, Nidia (coord.), PALACIOS, Paula y TORRES, Fernanda. 2006. *Agroindustria y Empleo. La citricultura en el noreste entrerriano*. Buenos Aires, Editorial La Colmena, ISBN 987-9028-59-7.

### Otras fuentes

*Censo Citrícola de Entre Ríos*, 2004, FECIER.

FEDERCITRUS. 2009. La actividad citrícola argentina 2009. En [www.federcitrus.org/actividad-citricola-2009.pdf](http://www.federcitrus.org/actividad-citricola-2009.pdf). Fecha de consulta 4 de agosto de 2009.

*Relevamiento Citrícola del departamento de Monte Caseros*. 2002. INTA.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE-USDA. 2009. Citrus: World Market and Trade. En: [http://www.fas.usda.gov/htp/2009\\_Citrus.pdf](http://www.fas.usda.gov/htp/2009_Citrus.pdf). Fecha de consulta: 3 de agosto de 2009.

[www.ledesmasa.com.ar](http://www.ledesmasa.com.ar), Fecha de consulta 9 de setiembre de 2009.

[www.todoagro.com.ar](http://www.todoagro.com.ar), Fecha de consulta 20 de agosto de 2009.

**Fecha de recibido:** 25 de septiembre de 2009.

**Fecha de publicado:** 10 de junio de 2010.

**URL:** [www.mundoagrario.unlp.edu.ar](http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar)