

Capítulo 11

Mallas de aprendizaje y redes de conocimiento

La producción de cerezas de exportación en el Valle Inferior del Río Chubut¹

María Marcela Crovetto

Melisa Brenda Di Paolo

Lucas Adrián Osardo

Introducción

A partir del proceso de provincialización iniciado en la década de 1950, Chubut ha transitado dos grandes modelos de desarrollo; uno caracterizado por la promoción industrial llevada a cabo entre los años sesenta y setenta (Pérez Álvarez, 2016) y otro por el viraje estatal que en los años noventa dirigió los esfuerzos hacia la promoción agraria de lo que dio en llamarse la *Revolución Productiva*.

Con el antecedente del proyecto desarrollista impulsado por el Estado nacional a través de la promoción de polos de desarrollo, el estímulo dado a la producción agraria por las políticas públicas durante el segundo periodo que

1 Este trabajo es producto de las investigaciones realizadas en el marco del subsidio de investigación UBACyT 2018-2019 "Procesos de segmentación y nuevas configuraciones de trayectorias laborales en mercados de trabajo rururbanos en la Patagonia argentina.", dirigido por Marcela Crovetto. Asimismo, parte del proceso de trabajo expuesto integra los contenidos de las tesis de Maestría en Investigación en Ciencias Sociales (UBA) en escritura tanto de Lucas Osardo -fundamentalmente en lo referido al proceso productivo y su historia- como de Melisa Di Paolo -en particular los aportes sobre procesos de aprendizaje-, ambas dirigidas por Marcela Crovetto.

Carlos Maestro ocupa la gobernación de Chubut (1991-1999), implicó en el Valle Inferior del Río Chubut² (VIRCH) el surgimiento de novedosos emprendimientos dedicados a la producción de cerezas, con una clara orientación hacia la exportación al hemisferio norte en contraestación.

Esta producción, con una fuerte estacionalidad y demanda de trabajadoras y trabajadores con ciertos niveles de calificación, reunió a un grupo de empresarios urbanos sin experiencia agraria, quienes desplegaron diversas estrategias para afrontar la alta inversión inicial que representó la implementación del “paquete tecnológico” sugerido por los organismos estatales involucrados en la iniciativa.³ Fue así como en este contexto particular, se generaron condiciones para la apertura de un nuevo mercado de trabajo que implicó aprendizajes para las y los empresarios pioneros de la actividad en la zona; y en un sentido diferente, para las asalariadas y asalariados empleados en las distintas labores.

Si atendemos los momentos de inicio, expansión y consolidación con los cuales es posible organizar a los fines analíticos el desarrollo de la actividad en la región (Crovetto, 2014), es posible identificar los procesos de conformación de conocimientos que, a través de la experiencia concreta, afrontaron los actores empresarios involucrados. Entre ellos se destacan los saberes agronómicos necesarios para encarar la producción, aquellos vinculados a la contratación de mano

2 El Valle Inferior del Río Chubut (VIRCH) forma parte de la Comarca Virch-Valdés e integra las localidades de Trelew y Rawson -que forman parte del Departamento Rawson- y las localidades de Dolavon, Gaiman y 28 de Julio -que integran el Departamento Gaiman.

3 Con la participación de diferentes actores sociales, entre los que se contaron el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) como organismo nacional, la Corporación de Fomento Rural (CORFO) desde la provincia, los municipios de Rawson y Trelew, la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco y un conjunto de empresarios interesados en invertir en la producción, se da lugar a la construcción de una especialización productiva con una alta relevancia para la región, en torno a lo cual se configurará un nuevo mercado de trabajo.

de obra en los momentos de cosecha y procesamiento de la fruta, hasta llegar a la comercialización que se incorpora a mercados internacionales exigentes. Así, las diversas estrategias reunieron saberes científico-tecnológicos junto con habilidades culturales que se fueron solidificando al ritmo en que fue creciendo la actividad. En la actualidad estos procesos han dado como resultado un mercado de trabajo con empresarios diferenciados en cuanto a los destinos de la producción y por su incorporación (o no), a estrategias asociadas para la gestión y sostenimiento de algunos momentos involucrados en el desarrollo de la actividad, tales como la infraestructura de poscosecha y los canales de comercialización. De manera similar, las y los trabajadores se han segmentado por género, procedencia y experiencia según el rol que asumen en la producción.

El objetivo de este artículo es analizar el recorrido hacia la consolidación del mercado de trabajo de la cereza en el VIRCH poniendo el foco en los tipos y niveles de aprendizajes que esto ha implicado, para las y los empresarios involucrados en la actividad. Lo central será identificar los distintos momentos de solidificación de novedosos aprendizajes para los actores, lo que estructurará los diferentes roles asumidos en la constitución del mercado de trabajo, así como la impronta que éste fue adquiriendo. Para esto, primero se caracterizará la región de interés: la provincia de Chubut y el VIRCH. Luego, contextualizaremos en términos políticos e históricos las políticas que impulsaron el inicio de la producción de cerezas en la zona. Poniendo el eje en el mercado de trabajo, primero se describirá en términos generales el estado actual de la actividad, para luego analizar tres etapas específicas en su conformación y cómo en ellos es posible distinguir tanto actores, como roles asumidos y aprendizajes construidos que les dan sustento: iniciación, expansión y consolidación. A modo de

conclusión, se expondrán los principales hallazgos resultantes del trabajo.

Metodológicamente se ha optado por periodizar las etapas del desarrollo de la actividad frutícola —inicio, expansión y consolidación— de acuerdo con lo que la literatura especializada ha ido construyendo para el abordaje de estas producciones en otras regiones del país (Craviotti, 2007; Crovetto, 2014; Rosenstein y otros, 2015). Las fuentes de datos son tanto primarias como secundarias, siendo las primarias originadas fundamentalmente por la realización y análisis de entrevistas a empresarios y empresarias de la producción de cerezas en la región estudiada, técnicos de INTA y otros informantes clave.⁴ El análisis de sus relatos orales ha sido fuente privilegiada para la captura de los procesos de aprendizaje en una producción desconocida en la zona. Es en los discursos de los empresarios y empresarias donde se cristaliza el proceso de aprendizaje, ganancia de conocimientos y autonomía.

Se recurre además a fuentes periodísticas de los principales diarios de la región y a estadísticas elaboradas tanto por organismos públicos nacionales y provinciales como de la cámara empresaria que reúne a los productores de toda la Patagonia.

Apuntes sobre la provincia de Chubut y la introducción de cerezas: un breve recorrido histórico

La provincia de Chubut está ubicada en la Patagonia argentina, representa casi el 6% del territorio nacional y reúne

4 El artículo centra su atención en el actor empresario ya que sus miembros se sostienen durante todo el periodo analizado. Sus decisiones impactan de manera directa en la dinámica que asumen las unidades productivas dedicadas a la producción de cerezas, mientras que la composición de los grupos de trabajadoras y trabajadores ocupadas en las diversas labores (permanentes y estacionales) cambia en los distintos procesos abordados.

un 1,3% de sus habitantes. Posee una baja densidad de población, estimada en 2,5 habitantes por kilómetro cuadrado, y se organiza política y administrativamente en dieciséis departamentos. Desde el año 2006, el poder ejecutivo propuso una división comarcal en torno a distintas regiones tomando como referencia sus características históricas y agroecológicas, sobre las cuales se organizaron distintas políticas públicas. Así, se crearon la Comarca Virch-Valdés, la Comarca de los Andes, Comarca Senger-Golfo San Jorge y la Comarca de la Meseta Central.

A través de impulsos tanto nacionales como provinciales, Chubut ha transitado diversas formas de desarrollo e inserciones productivas ligadas a sus características naturales, principalmente la extracción de minerales e hidrocarburos, la pesca, la ganadería ovina y otras producciones agropecuarias llevadas a cabo fundamentalmente en los valles irrigados por el Río Chubut (Bandieri, 2009; Pérez Álvarez, 2005; Crovetto, 2014 y 2016). Al mismo tiempo, la estructura fundiaria en la provincia fue transformándose a lo largo de los diferentes procesos históricos, siendo posible identificar una disminución considerable en el tamaño de las parcelas —en comparación con el resto de las regiones— a causa del desarrollo de cultivos de tipo intensivo, a la producción de ganadería, cierto tipo de cereales y la horticultura (March, 2016).

Hacia fines de los años noventa el gobierno provincial retoma del discurso nacional del presidente Carlos Saúl Menem, el concepto de *Revolución Productiva*, que había sido difundido electoralmente antes de que ganara su primera elección. A través de distintos fondos vinculados a las regalías hidrocarburíferas y aportes del Estado nacional, la provincia buscó fomentar la inversión privada en torno a la promoción de una serie de producciones agropecuarias. De esta manera el lema de la política estatal de los años

noventa es reeditado en Chubut por quien durante todo ese periodo fuera su gobernador, Carlos Maestro (1991-1999).

Bajo esta orientación conceptual, el gobierno provincial buscó estimular la producción agropecuaria destinada a la exportación y en el año 1996 se presentó públicamente una propuesta de desarrollo centrada en la inversión privada, orientada a transformar el espacio rural-agrario provincial. Con sus diferencias regionales, se buscó promover las ventajas comparativas y competitivas a través de innovaciones que pudieran responder a las demandas del mercado internacional en materia agroalimentaria. El eje central fue la necesidad de construir nuevas habilidades de negocios entre aquellos grupos que parecían presentar mayor dinamismo e innovación en aquel momento.

La difusión de este conjunto de actividades giró en torno a una serie de productos cuya viabilidad se encontró garantizada por un proceso de indagación técnica y vinculación política que integró espacios de decisión de diversas escalas, centros de investigación y consultores especializados. Dicha política de estímulo a la producción agraria orientada a la exportación formó parte de un intento de modernización de los espacios tradicionales del agro chubutense y tuvo como correlato la vinculación con nuevos actores que carecían de experiencia y tradición agraria y que, a su vez, podían aportar una nueva *expertise*.⁵

Entre los productos difundidos en este periodo se destacaron la papa semilla, los papines, los ajos, los guanacos, las chinchillas, los tulipanes, la vid y las cerezas. Al poco tiempo, la gran mayoría de estas iniciativas mostraron debilidades vinculadas principalmente a la ausencia de ámbitos

5 Experiencias similares pueden hallarse durante este periodo en otras latitudes y con otras producciones como por ejemplo el arándano o el kiwi. Ver Craviotti, C.; Palacios, P.; y Cattaneo, C. (2008) y Rosenstein, S., Benés, G., Yommi, A., Murray, R., Vitteri, L. (2015).

de comercialización, los que llevaron a la quiebra a la mayoría de los emprendimientos. Entre todos ellos, la producción de cerezas mostró algunas particularidades que colaboraron para sostener su permanencia en la provincia, encontrándose hasta la fecha localizada principalmente en dos regiones, el Valle Sarmiento (Comarca Senguer-Golfo San Jorge) y en el Valle Inferior del Río Chubut (Comarca Virch-Valdés). En el caso de esta última, fue aprovechada por un sector pequeño de población local, principalmente comerciantes, profesionales y funcionarios de procedencia urbana que podríamos identificar bajo la figura de una burguesía local.

Este grupo participó activamente de la propuesta de reconversión productiva que promovía la modernización agraria y reprimarización de la provincia a través de la percepción de incentivos estatales —técnicos y financieros—; así como mediante la difusión de nuevas oportunidades de comercialización en el mercado global. La red social que caracterizó el perfil mayoritario de los *pioneros* de la actividad (Sesto, 2003), se ubicó a la vanguardia de las transformaciones que fueron llevadas a cabo en materia productiva durante toda esta etapa en la provincia.⁶

La iniciativa de la cereza en el VIRCH y sus actores sociales

Respecto de la producción de cereza en esta región, identificamos como *pioneros* a un grupo de actores que reúne una serie de atributos que los distinguen de aquellos que hasta ese momento venían participando de actividades vinculadas al mundo agrario de la provincia y particularmente

6 Con antelación a los emprendimientos que surgen en el marco de la Revolución Productiva, ya existía en la región del VIRCH una chacra que desde años atrás venía dedicándose a la producción de cerezas de forma sostenida y con buenos resultados, tanto en términos de productividad como de comercialización.

del VIRCH, y cuya innovación los ubica a la vanguardia productiva en la región en el contexto analizado. En su mayoría, se trata de actores que residen en la ciudad y ejercen diversas profesiones y actividades económicas tradicionalmente consideradas urbanas. Importantes comerciantes, abogados, políticos, médicos, contadores, encuentran en esta actividad una alternativa para diversificar sus ingresos, inserción que entienden como complementaria a sus actividades principales (Crovetto, 2010).

La cereza es una fruta valorada en el mercado internacional, que debe reunir ciertos requisitos de calidad para ser ingresada en mercados exigentes (Aparicio, 2005). Entre las características fundamentales que debe cumplir intervienen su dureza, color, sabor y tamaño, y debe responder a un conjunto de normativas internacionales que acompañan a toda la cadena de producción que varía conforme al destino comercial al que se oriente la fruta. A esto se suma la complejidad de que, a diferencia de otros productos frutícolas, su proceso de maduración se detiene en el momento de extracción del árbol. Esto debe ser realizado en determinadas condiciones entre las que se incluyen tanto cuestiones climáticas como procedimientos específicos que demandan una calificación de sus cosechadores.

La calificación de la mano de obra se extiende a la etapa de su clasificación, empaque y transporte, componiendo un esquema secuenciado que va de la producción al procesamiento y de allí a su comercialización. El relativamente rápido proceso de deterioro de la cereza una vez cosechada (y su consecuente pérdida de calidad), la marcada estacionalidad a la que responde (dado que se cosecha sólo entre los meses de noviembre y diciembre) y su fragilidad, ponen en evidencia la complejidad de su producción así como los aprendizajes —en términos de conocimientos, tecnologías, saberes y también de prácticas culturales— que deben

resolver los titulares de las unidades productivas al momento de anticiparse y/o resolver los problemas propios de cada una de las etapas. Como veremos más adelante, la organización de los momentos —de la producción, la cosecha, el procesamiento, el traslado y la comercialización— y los aprendizajes involucrados, encontraron variaciones desde el inicio de la actividad hasta el presente.

En la actualidad la producción involucra todos los cuidados necesarios para la obtención de una fruta de calidad. Implica las tareas de manejo de suelo y agua, poda, fertilización, control sanitario, protección de heladas, etcétera. Todas con tiempos y procedimientos delimitados que fueron mejorándose a lo largo de la experiencia de las chacras. Estas tareas se realizan a lo largo del año y requieren cierta cantidad de asalariados permanentes, fundamentalmente cuando el destino de la producción es el mercado internacional; suelen estar a cargo de un empleado con la asesoría de un ingeniero agrónomo contratado, quien establece los procedimientos a llevar a cabo y que son reproducidos de manera estandarizada por el personal contratado.

La cosecha involucra procedimientos específicos a través del cual se extrae la fruta de la planta, y debe ser realizada de manera cuidadosa para conservar sus propiedades intactas. Esto incluye tanto la identificación del momento adecuado para ser retirada como el procedimiento donde, por ejemplo se debe conservar el pedúnculo de la fruta ya que de lo contrario el deterioro de la misma se acelera. Cuando la fruta carece de él, pierde su posibilidad de ser comercializada en el mercado internacional.

El desarrollo de habilidades no solamente permite cosechar la fruta como es requerido sino que al mismo tiempo debe garantizar niveles de productividad altos: como la cosecha se concentra en un mes en el año, se requiere un gran número de asalariados calificados que son controlados por

quienes se ocupan de registrar los cajones de fruta extraída de la planta por cosechador. Esta actividad es realizada en las instalaciones de las chacras, donde se reúne un conjunto de personas que permanece desde la mañana hasta la tarde realizando la labor, salvo que las condiciones climáticas no lo permitan. Esto renueva el paisaje de la zona que presenta un gran movimiento de personas y camiones utilizados para trasladar la fruta hacia las plantas de clasificación y empaque, característico solo en este momento del año.

De acuerdo a las características de esta fruta, las instalaciones para realizar el procesamiento deben tener algunas condiciones básicas, donde su nivel de tecnificación se relaciona directamente a la cantidad de asalariados necesaria para su funcionamiento. Una vez que la fruta llega a la planta de tratamiento es enfriada y lavada para luego ser clasificada para su destino de exportación o de “descarte” (en cuyo caso es dirigida al mercado interno o a la industria). Como último paso se la empaca según las condiciones requeridas por cada comprador. Para esto se utilizan algunas tecnologías que permiten ampliar su proceso de conservación como, por ejemplo, la utilización de bolsas de atmósfera modificada, tanto como la estética de la presentación de sus envoltorios. La diferencia que presenta la fruta en términos de su dureza, principalmente debido a la especie de que se trate, definirá su forma de traslado.

El transporte es diferenciado de acuerdo al destino de la comercialización, sea local, nacional o internacional. Para los dos primeros, los traslados son fundamentalmente vía terrestre.⁷ En el último caso, de acuerdo a la durabilidad estimada, la fruta puede ser transportada en barco o en

7 Toda la logística, aun la que va de la chacra a la planta de procesamiento, requiere de rutas en buenas condiciones para evitar que la fruta se golpee y pierda valor en el mercado. Este aspecto puede ser utilizado para comprender muchas de las obras de infraestructura realizadas en la región, como el asfaltado de la ruta provincial núm. 7 que recorre el sector de chacras (Crovetto, 2010).

avión. El traslado marítimo presenta tiempos mucho más prolongados, con los riesgos que eso implica a la calidad del producto, mientras que la decisión del transporte aéreo, si bien aumenta los costos, garantiza llegar al destino de comercialización en cualquier parte en el mundo en un día. Los traslados en avión se realizan primero al aeropuerto de Buenos Aires y de allí hacia el destino final asignado: esta escala involucra algunos aspectos de logística que permanecen fuera del control de los empresarios locales, por ejemplo, la exposición de la fruta al sol antes de ser embarcada hacia el exterior o la prioridad dada a ciertos cargamentos con mayor relevancia nacional.

La comercialización es la etapa central que organiza el resto del proceso. En términos de la producción, la calidad requerida influye no sólo en la organización de los procesos de producción sino también en la selección de la variedad de fruta a producir, orientada a satisfacer los gustos de la población a la que va destinada y a soportar los viajes implicados conservando rentabilidad. Esto implicó saberes y experiencias para la edificación de vínculos comerciales cuyos vaivenes fueron consolidando ciertos mercados. De esta etapa participan directamente los propietarios de las unidades productivas que se manejan de forma independiente y los agrupados en la Cooperativa que, por otra parte, deben dar cuenta de las decisiones adoptadas.

Tabla núm. 1. Momentos de la producción de cereza y sus aspectos productivos

Momentos	Labores	Actores involucrados	Tiempos	Tecnología utilizada	Saberes, habilidades
Producción	Manejo del suelo, mantenimiento de sistemas de riego, temas de riego, poda y recambio de plantas. Fertilización, control de plagas, protección de heladas.	Asalariados permanentes, Encargado Consultor agronómico. INTA.	Enero a mediados de noviembre.	Tractor pequeño, sistema de riego, tijeras de poda y palas, fertilizantes, fitosanitarios y pulverizadores, sistema de protección de heladas, central meteorológica.	Procedimientos desarrollados en base a experiencias anteriores y mediante la experimentación en las chacras. Labores culturales estandarizadas guiadas por el saber experto tendientes a mejorar la calidad del producto obtenido en función de la demanda internacional.
Cosecha	Extracción de la fruta de la planta. Acopio adecuado de fruta por cada cosechador.	Asalariados temporarios, enganchadores, encargados, dueños, INTA.	Mediados de noviembre y diciembre.	Tractor pequeño con acoplado, canastos cosecheros, escaleras.	Identificación de las habilidades necesarias para aumentar la vida post cosecha de la fruta, capacitación de los asalariados y aprovechamiento de saberes de los trabajadores de otras regiones.

Procesamiento	Recepción y enfriamiento de la fruta, clasificación por destino (descarte o exportación) y por forma de traslado (tierra, agua, aire).	Cooperativa, plantas procesadoras independientes, asalariadas temporarias, transportistas.	Medios de noviembre y diciembre.	Camiones, enfriadoras, maquinarias de clasificación y empaque.	Mejoras tecnológicas para el aprovechamiento eficiente de la fuerza de trabajo. Establecimiento de funciones específicas en torno a un esquema de línea de producción mecanizada, que implica costos de mantenimiento. Desarrollo de habilidades específicas de la fuerza de trabajo, mayoritariamente femenina y sostenida a lo largo de las sucesivas campañas.
Traslado	Traslados de las chacras a las plantas de procesamiento en camiones o tractores, traslado de las plantas de procesamiento a sus destinos: interno (camiones) externo (avión o barco).	Empresas transportistas, líneas aéreas y marítimas, SENASA, encargados, dueños.	Mitad de noviembre y diciembre	Transportes terrestres, marítimos o aéreos contratados.	Establecimiento de contratos competitivos, planificación de una logística eficiente que garantice la calidad de la fruta.

Comercialización	Búsqueda de mercados, negociación con compradores, establecimiento de contratos de ventas.	Intermediarios de supermercados transnacionales, propietarios, cooperativa, cancillería, SENASA, certificadoras.	Todo el año.	Protocolos de BPA.	Negociaciones con compradores y con organismos de gobierno nacional y extranjero, publicidad, <i>packaging</i> , atención a los cambios en la demanda.
------------------	--	--	--------------	--------------------	--

Procesos de aprendizaje

La conformación de un nuevo mercado de trabajo en tanto construcción social (Aparicio y Benencia, 2016), implica un proceso de aprendizaje en el cual los diversos actores involucrados asumen roles y conductas resultado de las experiencias acumuladas (Feldman, 2005). Este cambio conductual implica la adquisición y modificación de conocimientos, estrategias, habilidades, creencias y actitudes (Schunk, 1991).

La novedad que implica para los actores emprender una nueva actividad genera incertidumbres, las que ponen en marcha la necesidad de formular hipótesis que den respuesta y generen —tentativamente— bases sólidas para actuar (Ford, 1994). En esta búsqueda, deben ser tenidas en cuenta diversas pistas. Echar mano a experiencias similares, imitar y sacar provecho de los conocimientos producto de otras construcciones suele ser una estrategia en la conformación de un mercado de trabajo. La adaptación al propio contexto genera así nuevas experiencias, en las que los actores se apropian de ciertos conocimientos y prácticas, desechan otras, y generan nuevas. Independientemente de lo facilitadora que sea la imitación, es necesario el propio proceso de prueba y error, que generará nuevos indicios; desde una lógica abductiva⁸ tomarán forma conocimientos y conductas con bases sólidas, en las que las hipótesis encuentran una simbolización (Verón, 1988) que pasará a

8 La lógica abductiva es definida por Peirce como aquella que “parte de los hechos sin, al principio, tener ninguna teoría particular a la vista, aunque está motivada por la idea de que se necesita una teoría para explicar los hechos sorprendentes [...] La inducción anda buscando los hechos. En la abducción la consideración de los hechos sugiere las hipótesis” (Peirce, 1987: 12). Eco (1988), por su parte, denomina a la abducción como hurto, como robo, ya sea porque la ley que se conjetura existe en otra parte, o porque insinúa que debe haber en alguna parte un sistema de leyes que incite a su formulación.

formar parte de los acervos del mercado de trabajo en tanto construcción social.

Con respecto al proceso de conformación del mercado de trabajo de la cereza en el VIRCH en tanto construcción de aprendizajes y conocimientos, podemos señalar que conforme avanza el proceso de solidificación de saberes, se modifican los roles asumidos por los actores y sus vínculos, imprimiendo características propias al proceso de producción en sus distintos momentos. Como se ha señalado anteriormente, pueden distinguirse tres etapas en el proceso de constitución del mercado de trabajo de cerezas en el VIRCH. Éstas, aunque imbricadas, pueden entenderse cronológicamente como inicio, expansión y consolidación; para simplificar la exposición hemos decidido analizar los procesos de aprendizaje en cada uno de estos momentos.

El inicio de la actividad estuvo signado por el impulso estatal a través de las directrices de la Revolución Productiva; así como por las inquietudes y redes sociales de un grupo de empresarios en el VIRCH, ávidos de diversificar sus actividades e inversiones urbanas en un contexto de crisis profunda. Según han señalado las y los empresarios entrevistados, el *exitoso* caso chileno de producción y comercialización de cerezas para el mercado externo presentó un horizonte y un modelo a alcanzar; mientras que a nivel local la productividad alcanzada por la única chacra en la región, que desde algunos años antes venía produciendo, mostraron indicios de viabilidad de la producción en la zona.

En cuanto al impulso estatal, en su faceta nacional participó activamente el INTA, acompañado con algunos aportes puntuales de organismos como el Ministerio del Interior. A través de investigación, capacitación y consolidación de grupos de productores, persiguieron el objetivo de construir un conocimiento agronómico que posibilitara la puesta en marcha de una especialización productiva en la zona.

Provincialmente fue la Corporación de Fomento Rural del Chubut (CORFO) —a través de la facilitación a créditos blandos y de acceso a plantines— la institución que integró la iniciativa desde el comienzo, siendo además un organismo al interior del cual se condensaban muchas de las relaciones sociales que hacen al grupo pionero en la actividad. También la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco desarrolló tareas de asesoramiento e investigación, pero su participación perdió relevancia posteriormente.

En este contexto inicial, los empresarios disponían de tierras y capital pero carecían del conocimiento y experiencia necesaria para conducir esta producción de forma autónoma. Fue la combinación entre estos *pioneros* y el aporte estatal lo que posibilitó el inicio de la actividad en el VIRCH, así como el recorrido del aprendizaje transitado de acuerdo a las necesidades que se imponían como desafíos a resolver.

Al comienzo, la intervención del INTA se caracterizó por ofrecer un paquete tecnológico que orientó las producciones hacia un sistema compuesto por un método de conducción de las chacras, manejo del riego, control de heladas y plagas. Además, los plantines facilitados por CORFO implicaron que la producción se sesgara a unas pocas variedades de fruta provenientes de la provincia de Mendoza.

En este mismo momento otras producciones también destinadas al mercado exterior fueron impulsadas en el VIRCH, entre las cuales pueden destacarse el ajo y la papa semilla. Sin embargo, el corto plazo entre la siembra y la cosecha dificultó los arreglos necesarios para insertar las producciones en el mercado, y terminaron fracasando, con el resultado del abandono de las actividades. En contraposición, la cosecha de las cerezas prometía resultados a mediano plazo que, al necesitar de una mayor inversión inicial pero a la vez proporcionar más tiempo, permitió experimentar a través de pruebas y errores el desarrollo de

conocimientos y vínculos, así como establecer una planificación más estratégica respecto de la comercialización.

Como resultado de estos primeros impulsos de la actividad y de las distintas capacitaciones estatales, las unidades productivas se organizaron mediante un tipo de gestión equivalente. Todas poseen sistemas de conducción de alta densidad,⁹ lo cual tiene como ventaja un mayor aprovechamiento del espacio cultivado, al reunir en poca cantidad de hectáreas un alto número de plantas. Se estima que en la actualidad existen alrededor de tres mil cerezos por hectárea puesta en producción. La mayoría de las chacras con cereza no superan las veinte hectáreas, con una superficie recomendada de entre cuatro y cinco para obtener los mejores rendimientos y las características de calidad demandadas por los mercados exigentes. En todas ellas se incorporaron tempranamente sistemas riego y protección contra heladas que van desde riegos por aspersion hasta estufas especialmente diseñadas para esta función, además de distintos procedimientos de fertilización y fitosanitarios, en muchos casos en el marco de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Algunas poseen centrales meteorológicas que permiten anticipar condiciones climáticas desfavorables. En cuanto a la mano de obra requerida en la época de cosecha, así como en las tareas de mantenimiento anual de las producciones, fue el INTA también el que se encargó de dictar cursos que capacitaran aceleradamente a la población local disponible, sin experiencia en la actividad.

Como resultado de esta etapa, un primer grupo de empresarios trabajaron y aprendieron de forma asociada. Esta solidaridad estuvo marcada por la ausencia de competencia para el mercado al que se aspiraba acceder, así como por compartir las mismas capacitaciones. Estos *pioneros* tuvieron

9 Existen distintos sistemas, entre los más utilizados están vaso español, tatura o espaldera.

un rol mayormente pasivo respecto de los impulsos y directrices estatales, asumiendo una posición de aprendices en la gestión de la producción de cerezas. El Estado lideró el inicio de la actividad, imprimiendo características técnicas, tecnológicas y administrativas en las chacras. En este primer momento la población local ocupó los distintos roles en la producción en tanto asalariados; se esperaba que las capacitaciones brindadas por el INTA lograran suplir su falta de experiencia en la actividad.

En el segundo momento, correspondiente a la expansión de la producción de cerezas, los problemas se relacionan principalmente con los obstáculos para la comercialización de la producción obtenida en las primeras cosechas, aproximadamente cuatro años luego de comenzado el emprendimiento. A esto se suma el hecho que la uniformidad de las producciones señaladas con anterioridad tuvo como correlato la urgencia de cosechar toda la producción al mismo tiempo, intensificando aún más la estacionalidad característica, y la dificultad para contratar la fuerza de trabajo necesaria y capacitada.

Las variedades de cerezas a las que accedieron los *pioneros* a través de CORFO ya no eran demandadas en los mercados externos a los que se orientaban. Se impuso así la necesidad de generar canales de comercialización alternativos e implicó una participación estatal orientada a promover las habilidades necesarias para la apertura de nuevos mercados. Dentro de un conjunto de estrategias a las que echaron mano los productores, la participación de la Cancillería durante el año 2005 fue fundamental; de aquí en más la comercialización pasará a estar en control de las y los propios empresarios, quienes son enviados por la provincia a recorrer ferias internacionales donde comienzan a tomar contacto con potenciales compradores. En este proceso tuvieron que tomar en cuenta modificaciones en la

producción que eran demandadas por las exigencias del mercado externo. La densidad del sistema de conducción se puso en duda, pasó a priorizarse la calidad de la fruta antes que su cantidad, prefiriendo el precio por sobre el volumen. Esta cuestión posteriormente interviene como un eje a partir del cual se organizan las diferencias entre las estrategias de comercialización desarrolladas por los titulares de las producciones, como veremos enseguida.

El recambio varietal permitió gestionar mejor el proceso productivo tanto en términos de inserción en el mercado externo como de procesamiento de la fruta y de contratación de la mano de obra. Los empresarios procuraron alcanzar el equilibrio entre la incorporación de especies con buena recepción en el mercado, que tuvieran una buena resistencia postcosecha, y que prolongaran los tiempos de la cosecha para mejorar el reclutamiento de mano de obra en tanto se convertía en una demanda más atractiva para trabajadores con experiencia.

Los lazos de cooperación característicos de la primera etapa avanzaron durante la expansión de la actividad. La clasificación y el procesamiento de la fruta generó distintas formas asociativas entre los productores, entre las que se pueden destacar el Consorcio de la Fruta Fina y la Cooperativa de Productores Integrados de Cereza. Fue esta última la que logró consolidarse como principal nucleadora de empresarios, en tanto permitía acceder a subsidios y créditos públicos. Esta forma de asociación permitió que avanzaran en aprendizajes en torno a la clasificación y procesamiento de la fruta. La rudimentaria planta de manejo de la cereza que se había elaborado en la primera etapa fue ampliamente mejorada gracias a los esfuerzos conjuntos.

Tal como se ha desarrollado hasta aquí, en esta etapa de expansión de la actividad los empresarios ganan autonomía y protagonismo en la gestión de diferentes aspectos de

la producción. La comercialización pasa por completo a sus manos y, al contar con experiencias previas, se sintieron lo suficientemente capacitados para desplegar saberes anteriores y estrategias; para poder explotar sus capitales sociales. Como consecuencia de esta nueva autonomía, todo el proceso se refina con su propia impronta, producto de conocimientos solidificados en la experiencia acumulada en la actividad.

En lo que respecta a la contratación de mano de obra, ésta deja de ser local y se amplía la búsqueda hacia trabajadores migrantes con experiencia y trayectoria frutícola, especialmente tucumanos. De éstos últimos se valora la habilidad y rapidez en las tareas de cosecha, así como su falta de conflictividad en el arreglo salarial y en cuanto a las condiciones laborales. En la clasificación y empaque de la fruta la situación es diferente, se privilegia la experiencia adquirida de mujeres locales que serán convocadas, de aquí en más, en cada una de las campañas. Los vínculos resultantes de la etapa inicial se explotan y toman forma en la Cooperativa de Productores Integrados de Cereza, la que permite reducir los costos de clasificación y procesamiento de la fruta, acceder a subsidios y créditos públicos, así como facilitar el proceso aumentando las ganancias.

Podemos localizar la tercera etapa, correspondiente a la consolidación de la actividad, a partir del año 2015. En ese momento las expectativas y demandas de los empresarios encuentran correlato en las medidas económicas planteadas por el gobierno nacional entrante. La devaluación y el fin de las retenciones a la exportación de la cereza constituyen los ejes principales que estimulan la intensificación de las estrategias de negocios de aquellos empresarios que lograron consolidar un modelo exitoso. Al mismo tiempo, se produce una concentración de la actividad cuando muchos de los *pioneros* abandonan la producción entregando en alquiler sus chacras.

En este momento de consolidación se afina el proceso de producción en la búsqueda de optimizar ganancias en torno a la inserción comercial más conveniente. El eje por parte de los empresarios se centra en modificar la gestión de la cosecha, extendiendo la zona cultivada y diversificando las especies producidas. De esta manera, lo que se busca es prolongar aún más la temporada de cosecha, incrementar la producción, y facilitar así la contratación de mano de obra al hacer más atractiva la oferta, gestionando no sólo una sino varias chacras y ampliando la frontera geográfica de los emprendimientos.

Desde años anteriores el grupo de las y los empresarios dedicado a la cereza venía sufriendo cambios en su composición. Por un lado, algunos de ellos abandonan la actividad, debido a que las exigencias en términos de inversión y dedicación no producían los márgenes de rentabilidad esperados. Otro grupo decide sostener la actividad pero restringiéndola únicamente al mercado interno, evitando así los costos y complejidades de acceso a mercados más exigentes; uno de los intereses principales de estos empresarios fue sostener los vínculos sociales construidos a partir de su inserción en la producción cereza, entendidos como capital social. El sector que sostiene la actividad tal como fue pensada desde sus inicios comienza a arrendar las chacras en plena producción, con la ventaja de que en la mayoría de los casos posee una estructura productiva similar.

Los resultados en cuanto a los aprendizajes de esta etapa están signados por la solidificación de las experiencias previas, lo que permite ajustar todo el proceso productivo en pos de optimizar tiempos, contratación de mano de obra y ganancias. Esto, junto con el cambio de gobierno nacional, les permitió encarar lo que significó un avance sustantivo para la actividad: la apertura del mercado chino a partir de la aprobación de los protocolos para exportación realizados en el año 2018.

Tabla núm. 2 Características Centrales

Etapa	Características centrales
Inicio	Los impulsos iniciales están marcados por el desarrollo de la relación entre el asesoramiento estatal y las expectativas de las y los empresarios interesados en la actividad. Experimentación agronómica. Acceso a incentivos estatales y a financiamiento individual. Acompañamiento de organismos estatales a inversores privados, algunos constituidos como sociedades. Formación del grupo <i>pionero</i> . Incorporación tecnológica y capacitación a grupos. Formación de las formas equivalentes de conducción de las unidades productivas.
Expansión	Búsqueda del mejor aprovechamiento de las instalaciones en términos de eficiencia y competitividad. Priorización a la calidad. Ampliación de las estrategias orientadas a satisfacer la demanda internacional. Apertura de nuevos mercados y establecimiento de negociaciones directas con los compradores editando las intermediaciones. Formalización de las formas asociativas para el acceso a créditos conjuntos y al aprovechamiento de recursos compartidos.
Consolidación	Concentración de la actividad vía arrendamiento de chacras en pleno funcionamiento. Definición del modelo de negocios. Aprovechamiento de las ventajas obtenidas por la política económica. Incorporación de nuevas zonas para la ampliación temporal de la actividad y el aumento de la capacidad productiva.

Conclusiones

Este trabajo muestra cómo las redes de cercanía, el acceso a la información y al capital permitieron construir mallas de aprendizaje y redes de conocimiento en torno a la producción de cerezas de exportación en el Valle Inferior del Río Chubut. La indisoluble presencia del Estado, en todos

sus niveles, que permitió impulsar y generar espacios de desarrollo de las actividades productivas, suma evidencia a la literatura especializada con el caso analizado.

Pero al mismo tiempo, el caso estudiado permite argumentar que no sólo es necesario el impulso estatal, el acceso al capital, las redes de conocimiento y cercanía, sino que incluso entre quienes tienen todo el acceso a esos recursos poco pueden hacer sin un proceso de aprendizaje específico. Estos productores, fundamentalmente los pioneros y miembros de la burguesía local, han aprendido imitando, probando, investigando, acercándose a especialistas en producción, manejo y comercialización, tomando cursos especializados unos y transmitiendo la información obtenida a otros. Han ido construyendo un saber hacer a partir de las relaciones de asociatividad en unos casos, y de la autogestión en otros, quizás como reflejo de las tensiones de esas relaciones de cercanía. Han construido con base en el registro de la experiencia propia y de otros. Incluso la necesidad de dinamizar la producción les advirtió sobre el desafío de conocer cómo abrir un nuevo mercado de trabajo especializado, el que desde el inicio no estaba disponible y que al poco tiempo resultó insuficiente.

La adopción del enfoque metodológico de la periodización de las etapas del desarrollo de la producción resulta muy enriquecedor para comprender estos procesos de aprendizaje. Como se expresó en apartados previos, este enfoque permitió identificar cada uno de esos momentos con aprendizajes y desafíos particulares, así como también quienes fueron los principales actores intervinientes en esos procesos. El trabajo que queda pendiente en el futuro cercano es este análisis desde la perspectiva de los aprendizajes de los trabajadores locales, dado que son los que se enfrentaron a las primeras cosechas y sus relaciones de aprendizaje con los trabajadores migrantes especializados. Asimismo,

surge un conjunto de interrogantes sobre las relaciones entre ellos y los productores (asociados o independientes), dado que se ha tomado conocimiento de experiencias de reclutamiento conjunto de colectivos de trabajadores entre aquellos productores asociados a la Cooperativa. Estudiar esa red de relaciones completará la estructura de esta malla de aprendizajes y relaciones entre trabajadores y empleadores, evidenciando los aprendizajes que unos y otros han debido incorporar para construir procesos productivos exitosos, especialmente a partir de las experiencias en procesos fallidos.

Bibliografía

- Aparicio, S. (2005). Trabajo y trabajadores en el sector agropecuario en la Argentina. En Giarracca, N.; Teubal, M. (comp.) *El campo en la encrucijada*. Buenos Aires, Alianza.
- Bandieri, S. (2009). *Historia de la Patagonia*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Buenfil Burgos, R. (2011). Espacios educativos y territorios globales. En Buenfil Burgos, R. N.; Navarrete, C. (coord.). *Discursos educativos, identidades y formación profesional. Producciones desde el análisis político del discurso*. México, Programa de Análisis político de discurso y educación-Casa Juan Pablo.
- Cittadini, E.D.; Mundet; Pugh, A.B. y otros. (2010). Análisis de la sustentabilidad de los sistemas de producción de cerezas en Patagonia Sur. 1er Congreso Latinoamericano y Europeo en Co-Innovación de Sistemas Sostenibles de Sustento Rural. Minas, Uruguay.
- Craviotti, C. (2007). Agentes extrasectoriales y transformaciones recientes en el agro argentino. En *Revista de la CEPAL*, 92, pp. 163-174. [En línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11199/S0700296_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: febrero 2020].
- Craviotti, C.; Palacios, P.; Cattaneo, C. (2008). Inserción territorial de empaques frutícolas de exportación: Arándano y citrus en la subregión Oriental del río Uruguay, Argentina. En II Jornadas Nacionales de Investigadores de las

Economías Regionales "Conflictos y transformaciones del territorio: Procesos sociales del último medio siglo", Tandil, Provincia de Buenos Aires. [En línea]: https://www.researchgate.net/profile/Clara_Craviotti/publication/237493822_Insercion_territorial_de_empaques_fruticolas_de_exportacion_Arandano_y_citrus_en_la_subregion_Oriental_del_rio_Uruguay_Argentina/links/00b7d52962ca8dcf87000000/Insercion-territorial-de-empaques-fruticolas-de-exportacion-Arandano-y-citrus-en-la-subregion-Oriental-del-rio-Uruguay-Argentina1.pdf [Consulta: febrero 2020].

Crovetto, M. M. (2010). *¿Intercambios o circulaciones? Las "marcas" en los espacios del Valle Inferior del Río Chubut*. Tesis de Maestría no publicada.

----- (2014). La construcción de mercados de trabajo "rururbanos" en Chubut: los casos de la producción de lana y cereza. En *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, núm. 40, pp.77-104. CIEA, Buenos Aires,

----- (2015). Dinámicas rural-urbanas comparadas en tres regiones de la Patagonia argentina. En *Signos en el tiempo y rastros en la tierra*, Segunda Época, vol. núm. VI, 2015, pp. 75-112. Buenos Aires, Programa de Estudios Históricos Antropológicos y Americanos, Universidad Nacional de Luján. ISSN 1851-4391.

Crovetto, M. M.; Aguilera, M. E. (2015). Movimientos migratorios y configuraciones productivas en los valles irrigados patagónicos. Aportes desde una perspectiva sociológica de la conformación de los mercados de trabajo. En Barelli, A. y Dreidemie, P. (coord). *Migraciones en la Patagonia. Subjetividades, Diversidad y Territorialización*. Río Negro, Universidad Nacional de Río Negro.

Crovetto, M. M. (2016). La constitución de los mercados de trabajos locales en el Valle Inferior del Río Chubut: un proceso sostenido de asentamiento de población de origen migrante. En Aparicio, S.; Benencia, R. (coord.). *De migrantes y asentados: trabajo estacional en el agro argentino*. Buenos Aires, CICCUS.

Kosacoff, B. (2011). La marcha del desarrollo: especialización productiva e integración regional. En *Revista de Ciencias Sociales*, Segunda Época, año núm. 3, núm. 19, pp. 133-156. [En línea]: <http://www.unq.edu.ar/advf/documentos/59400abb6802f.pdf> [Consulta: febrero 2020].

March, M. A. (2016). *Transformaciones y problemáticas socioambientales del periurbano oriental trelewense*. Tesis de Doctorado en Geografía. Bahía Blanca, Universidad Nacional del Sur.

Pérez Álvarez, G. (2015). Contexto de las políticas agrarias en los proyectos de desarrollo para Patagonia: el caso del "Informe Altimir" en la provincia de Chubut (1970). En *Mundo Agrario*, vol núm. 16, núm. 33.

- Pérez Álvarez, G. (2016). Un análisis del rol asignado a los trabajadores en los proyectos desarrollistas utilizando los estudios técnicos como fuente: el caso del informe Altimir en Chubut (1970). En *Revista Electrónica de Fuentes y Archivos*, año núm. 7, núm. 7, pp. 261-282. Centro de Estudios Prof. Carlos S. A. Segreti.
- Rosenstein, S.; Benés, G.; Yommi, A.; Murray, R.; Vitteri, L. (noviembre, 2015). La construcción de la innovación en la producción de kiwi del sudeste de la Provincia de Buenos Aires. IX Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Asociación de historiadores latinoamericanos y del Caribe. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. [En línea]: <http://www.ciea.com.ar/jornadas-antteriores/ix-jornadas-interdisciplinarias-de-estudios-agrarios-y-agroindustriales-argentinos-y-latinoamericanos-2015/> [Consulta: febrero 2020].
- Sesto, C. (2003). El modelo de innovación tecnológica: el caso del refinamiento del vacuno en la provincia de Buenos Aires (1856-1900). En *Mundo Agrario*, vol. núm. 4, núm. 7.