

---

## Artículos

Inversión privada y políticas públicas para la formación de una especialización funcional en una economía regional orientada a la exportación: la producción de cereza en el Valle Inferior del Río Chubut, Argentina (1994-2019)

Private investment and public policies in the formation of a functional specialization in an export-oriented regional economy: cherry production in the Lower Valley of the Chubut River, Argentina (1994–2019)

Investimento privado e políticas públicas na formação de uma especialização funcional em uma economia regional orientada à exportação: a produção de cereja no Vale Inferior do Rio Chubut, Argentina (1994–2019)

---

Lucas A. Osardo

Grupo de Estudios sobre Mercados de Trabajo Agropecuario: Formaciones Rururbanas y Territorialidades (GEMTA-FORYT) - Instituto de Investigaciones Gino Germani, UBA, Argentina  
osardo.lucas@gmail.com

Estudios Rurales. Publicación del Centro de Estudios de la Argentina Rural

vol. 15, núm. 32, 2025

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

ISSN: 2250-4001

Periodicidad: Semestral

estudiosrurales@unq.edu.ar

Recepción: 30 abril 2025

Aprobación: 18 agosto 2025

DOI: <https://doi.org/10.48160/22504001er32.650>

URL: <https://portal.amelica.org/amelia/journal/181/1815383013/>



**Estudios  
Rurales**

Publicación del Centro  
de Estudios de la  
Argentina Rural - UNQ

**Resumen:** La coordinación público-privada en la promoción de la producción de cereza del Valle Inferior del río Chubut (VIRCH) ha resultado exitosa para un grupo de actores que, gracias a su involucramiento en la actividad, lograron superar la escala local. La dinámica del sector, las características de quienes participan en cada fase y las condiciones macroeconómicas que acompañaron su inicio, expansión y consolidación entre 1996 y 2019 permiten comprender las tensiones generadas por los procesos de modernización de los años 90 en las economías regionales dedicadas al comercio internacional de alimentos frescos, así como sus repercusiones posteriores.

El artículo realiza un análisis de actores con capacidad de impulsar una producción orientada a la exportación y su relación con las políticas públicas que acompañan el desarrollo de sus emprendimientos. Mediante un abordaje cualitativo contribuye a comprender la heterogeneidad del proceso de territorialización de los negocios agrarios en Argentina. Fundamentalmente, el trabajo analiza cómo los titulares de las explotaciones dedicadas a la producción de cerezas en el VIRCH conciben e implementan sus estrategias de negocio, y las diferencias en los resultados alcanzados a partir de atributos como: ausencia de trayectoria agraria, procedencia urbana y ámbitos en que transcurre su socialización.



**Palabras clave:** empresario, cereza, inversión, políticas públicas.

**Abstract:** The public-private coordination in promoting cherry production in the Lower Chubut River Valley (VIRCH) has been successful for a group of actors who, through their engagement in the activity, have managed to transcend the local scale. The sector's dynamics, the characteristics of participants at each stage, and the macroeconomic conditions accompanying its initiation, expansion, and consolidation between 1996 and 2019 allow for a better understanding of the tensions generated by the modernization processes of the 1990s in regional economies focused on the international trade of fresh food, as well as their subsequent repercussions.

The article analyzes productive actors with the capacity to drive export-oriented production and their relationship with public policies that support the development of their enterprises. Through a qualitative approach, it contributes to understanding the heterogeneity of the territorialization process of agribusiness in Argentina. Specifically, the study examines how the owners of cherry-producing farms in the VIRCH conceive and implement their business strategies, and the differences in outcomes based on attributes such as lack of agricultural background, urban origin, and the socialization environments in which they have been embedded.

**Keywords:** entrepreneurship, cherry, investment, public policies.

**Resumo:** A coordenação público-privada na promoção da produção de cereja no Vale Inferior do Rio Chubut (VIRCH) mostrou-se bem-sucedida para um grupo de atores que, por meio de seu envolvimento na atividade, conseguiu superar a escala local. A dinâmica do setor, as características dos participantes em cada etapa e as condições macroeconômicas que acompanharam seu início, expansão e consolidação entre 1996 e 2019 permitem compreender melhor as tensões geradas pelos processos de modernização da década de 1990 nas economias regionais voltadas ao comércio internacional de alimentos frescos, bem como suas repercussões subsequentes.

O artigo analisa os atores com capacidade de impulsionar uma produção voltada para a exportação e sua relação com as políticas públicas que apoiam o desenvolvimento de seus empreendimentos. Por meio de uma abordagem qualitativa, contribui para a compreensão da heterogeneidade do processo de territorialização dos negócios agrários na Argentina. Em especial, o estudo analisa como os proprietários das explorações dedicadas à produção de cerejas no VIRCH concebem e implementam suas estratégias de negócio, e as diferenças nos resultados alcançados a partir de atributos como: ausência de



trajetória agrária, origem urbana e os contextos em que ocorre sua socialização.

**Palavras-chave:** empresario, cereja, investimento, políticas públicas.



## Introducción

El artículo examina la trayectoria de la producción de cerezas en el Valle Inferior del Río Chubut (VIRCH) entre 1996 y 2019, como resultado de la articulación entre las escalas local, nacional e internacional que dan a partir de las políticas públicas orientadas al desarrollo agrario a lo largo del periodo. En este marco, se analiza cómo dichas iniciativas fomentan la inversión de un grupo de empresarios que impulsa la producción en la región. Asimismo, estudia las estrategias de los principales actores económicos, quienes construyen redes, se posicionan institucionalmente y aprovechan las condiciones de cada período en función de sus capacidades, especialmente aquellas asociadas a sus ámbitos de influencia y participación social.

Es a partir de la segunda mitad de los años 90, cuando la producción de cerezas en el VIRCH emerge como una alternativa de inversión elegida por actores influyentes a nivel local que amplían su ámbito de participación económica y social. Tanto la situación macroeconómica como la evolución de esta producción en Chile estimulan el desarrollo de una iniciativa público-privada que propicia la instalación de chacras dedicadas a la producción y comercialización de cerezas de calidad en contraestación del hemisferio norte.

El artículo analiza las principales medidas adoptadas en la provincia y su relación con las inversiones realizadas por un grupo de nuevos actores en el ámbito rural-agrario. Para ello, toma como punto de partida las transformaciones económicas, políticas y sociales impulsadas durante las presidencias de Carlos Menem (1989-1999) en Argentina y su desarrollo posterior en la escala subnacional, con especial atención al papel que dichas iniciativas juegan en la formación de empresas y el perfil de quienes las conducen. Asimismo, examina el rol otorgado al mercado internacional en la toma de decisiones y su influencia en la dinámica de la producción.

En este contexto, el desarrollo productivo del VIRCH se caracteriza por la comunióñ entre las políticas públicas provinciales y las expectativas de inversión de ciertos sectores. Las chacras que emergen en la región inauguran la producción[1] y abren un periodo de aprendizaje compartido entre los titulares de las nuevas unidades productivas y los organismos estatales que conducen las políticas de desarrollo rural durante el periodo estudiado (Crovatto et al., 2020).

Posteriormente, el trabajo desarrolla un análisis de lo que entiende como las tres etapas que conforman el desarrollo de la producción, identificando las particularidades de su inicio, expansión y consolidación. La primera de ellas comienza en 1996 y se extiende hasta 2002, cuando, durante la presidencia interina de Eduardo Duhalde, el Congreso Nacional sanciona la Ley de Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario (Ley 25.561), que pone fin a la paridad cambiaria entre el peso y el dólar. La segunda se abre con la presidencia de Néstor Kirchner (2003-2007) y continúa durante los mandatos de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), inaugurando la posconvertibilidad argentina (Neffa, 2013). La etapa final comienza con la asunción a la presidencia de Mauricio Macri, momento en el que se sanciona la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (Ley 27.541), marcando el cierre del ciclo anterior y dando paso a la consolidación de la producción de cerezas en la región.

La trayectoria de la actividad a lo largo de estas décadas reúne iniciativas estatales y privadas que evidencian las formas espaciales mediante las cuales se reproduce el capital (Fernández y Brandão, 2010). Para abarcar este fenómeno, el artículo realiza un análisis centrado en la configuración escalar, es decir, en cómo se estructuran las relaciones de poder a distintas escalas geográficas. Su objetivo es comprender, sin limitarse a una única geografía, el flujo de estas relaciones y sus efectos (Fernández y Brandão, 2010, p. 48), atendiendo también a lo que puede definirse como una especialización funcional (Roitbarg, 2022; Soza-Amigo et al., 2018).



Esta perspectiva permite abarcar la relación que entabla con regiones de mayor trayectoria en la actividad, con miras a integrar circuitos productivos y comerciales junto a otras provincias argentinas y Chile. Asimismo, considera la expectativa depositada en las ventajas comparativas y el aumento de la demanda internacional de un producto de calidad, en un contexto provincial orientado al desarrollo de negocios orientados al comercio internacional. También las políticas de infraestructura llevadas a cabo y las cercanías con los espacios urbanos en la formación de un nuevo mercado de trabajo.

La investigación se construye a partir de una estrategia cualitativa, basada en entrevistas en profundidad realizadas entre 2007 y 2022 a empresarios, productores, técnicos y funcionarios públicos provinciales. También utiliza documentos de organismos estatales y de organizaciones corporativas del sector, además de artículos periodísticos.

## **Información sobre la provincia y la región analizada**

Chubut es una provincia argentina ubicada en la región patagónica, con una población de 592.621 habitantes (INDEC, 2025, p. 99) y una superficie de 224.686 kilómetros cuadrados. El caso analizado se sitúa en la región denominada Valle Inferior del Río Chubut, conformada por el departamento de Rawson —que incluye las ciudades de Rawson y Trelew— y el departamento de Gaiman, integrado por las ciudades de Gaiman, Dolavon y la Comuna Rural 28 de Julio.

En el VIRCH, el proceso de asentamiento y temprano desarrollo agropecuario fue posibilitado por el sistema de distribución de tierras iniciado con la intervención militar en la segunda mitad del siglo XIX. Los intercambios sostenidos entre los primeros colonos galeses y el pueblo tehuelche, así como el manejo del río, constituyen aspectos centrales. Estos factores contribuyeron al desarrollo de las poblaciones migrantes y a la instalación de instituciones emergentes del gobierno nacional en lo que, hasta mediados del siglo XX, formó parte de su Territorio Nacional (Bandieri, 2009). A su vez, la producción de alimentos encuentra condiciones ambientalmente propicias para su desarrollo, favorecida por la distribución de parcelas de 100 hectáreas gracias a la formación de un sistema de riego (March, 2016, p. 61).

En el siglo XX, la realidad de la provincia se modifica debido a los procesos políticos de institucionalización derivados de su provincialización en 1955 (Ejarque, 2014) y a una agenda pública vinculada al desarrollo productivo desde el plano local, con un fuerte énfasis en la producción primaria, especialmente en petróleo, gas, lana y pesca.

Décadas después, y sobre esta base, surgen nuevas alternativas de desarrollo local, particularmente en los valles irrigados, donde avanza la producción agraria, especialmente la fruticultura (con énfasis en fruta fina) y la horticultura (Crovatto, 2014, 2015). A partir de los años 70, la afluencia de nuevos grupos migrantes modifica la dinámica socioeconómica de la zona, impulsando la recuperación del valle mediante la diversificación productiva (Crovatto, 2016). Esto aumenta la disponibilidad de alimentos frescos para el mercado interno provincial, complementando el impulso que en esas décadas reciben los polos de desarrollo industrial, motivado especialmente por obras de infraestructura, en particular de riego, ejecutadas a nivel nacional entre los años 60 y 70.

La producción de cerezas surge dentro del último proceso modernizador transitado por la región en materia agropecuaria. En este sentido, la provincia experimenta una ampliación significativa, tanto en la extensión cultivada como en la cantidad de plantas, durante las tres últimas décadas. Para el año 2002, el 31,92 % de la superficie total destinada a frutales en la provincia estaba ocupado por esta fruta, constituyéndose en la actividad frutícola con mayor superficie cultivada, con 519,1 hectáreas en ese año.

## **La revolución Productiva en Chubut durante los años 90**



Carlos Maestro asume la gobernación de Chubut en diciembre de 1991 y es reelegido en 1995. Concluye en 1999 sus dos mandatos, al igual que Carlos Menem la presidencia argentina. Es durante ese período cuando se impulsa la producción de cerezas, primero a partir del desarrollo de infraestructura, y luego, con la promoción de inversiones privadas. Estas fueron emprendidas por un grupo pionero en la actividad, alentado por las expectativas generadas por el discurso y el apoyo estatal, expresado a través de créditos, subsidios y prácticas de extensión.

En este período, las regalías petroleras adeudadas por el gobierno nacional (1992), junto con los recursos provenientes del Fondo Financiero Permanente (1994), contribuyen a la promoción de actividades productivas orientadas al mercado externo. Se llevan a cabo obras para mejorar las vías de circulación en las chacras, necesarias para su logística. En 1996, el gobierno de la provincia lleva adelante la monetización de bonos públicos y presenta un proyecto a la legislatura que lo autoriza a contraer deuda para cubrir gastos corrientes. Mientras tanto, recibe aportes del Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI)[2] y otros dirigidos a la actividad primaria. Al inicio de su segundo mandato el gobernador presenta su programa en la apertura de las sesiones del Congreso provincial donde detalla sus estrategias para la diversificación productiva y el desarrollo agroindustrial[3]. Poco después, la provincia firma un convenio con la Nación comprometiéndose a brindar asistencia técnica y financiera para llevar a cabo un “Programa Integral de Revolución Productiva” que abarque a todos los sectores de la producción primaria y su agroindustria. Propone evitar el despoblamiento del interior provincial, diversificar la producción al incorporar productos con mayor rentabilidad que los tradicionales, fomentar negocios agrícolas y agroindustriales, asentar en la región una población productiva, favorecer el establecimiento de explotaciones agrícolas pequeñas y medianas, además de crear una fuerte demanda de mano de obra en los grandes centros urbanos (Ley 4.302).

En un contexto caracterizado por el incremento de la desocupación y las demoras en el pago de los salarios estatales (Pérez Álvarez, 2010), la apuesta al desarrollo agrario y las negociaciones entabladas desde los ámbitos gubernamentales de Chubut persiguen nuevas inversiones y el sostenimiento de los emprendimientos tradicionales azotados por la crisis. Desde el principio, las medidas se orientan a la agricultura de exportación presentando alternativas de inversión que interesan a un sector no tradicional del agro. Este actor detenta una lógica de desenvolvimiento ajena al sector, al que se acerca en un contexto de transformaciones económicas en la industria local y en las actividades primarias tradicionales.

Las posibilidades de inversión se configuran como una alternativa que, con matices regionales, impulsa innovaciones orientadas a responder a las demandas del mercado agroalimentario internacional. Estas iniciativas buscan desarrollar habilidades empresariales sustentadas en la noción de competitividad. Desde sus inicios, se distancian de los productores agropecuarios tradicionales, quienes resultan perjudicados tras afrontar inversiones fallidas en ciertas producciones que no logran consolidarse. Entre las actividades promovidas con respaldo estatal, solo la producción de cereza logra expandirse, dando lugar a la proliferación de chacras que hoy se presentan como unidades de negocio exitosas.

## **La Especificidad de los Empresarios de la Cereza del VIRCH**

La reactivación productiva del agro en el VIRCH propone una retórica que apunta a construir consensos sobre la orientación productiva que debía asumir la provincia. Para eso, la administración estatal difunde sus virtudes y forma de participación, en todos los casos cargada de preceptos éticos que se fundan en la “cultura del trabajo y la producción”. Sus principales premisas encuentran correlato en las políticas públicas implementadas y en el liderazgo de un sector de la élite local, con capacidad para crear redes que vinculen la dinámica del territorio con el ámbito global. La identidad construida en torno a una *specialities* está influida por la presencia de una fruta valorada por ciertos mercados. La atención de aspectos estéticos para su



comercialización debido a la visibilidad que tienen en las góndolas de los supermercados internacionales contribuye a comprender el perfil de quienes invierten en la cereza. A ello se suma la ausencia de referencia a la producción industrial y a sus complejidades emergentes, la alternancia por distintas actividades profesionales, la concurrencia de ámbitos de socialización, como así también la posibilidad de residir en el área rural y cumplir con las obligaciones en la ciudad y viceversa. Esta serie de aspectos proponen interrogantes sobre la incidencia que tienen aquellas cuestiones, no directamente vinculada al análisis de la rentabilidad, en la toma de decisiones de negocios.

Las representaciones construidas por el grupo pionero se orientan a un ideal agrario concebido como un estilo de vida deseable, asociado a la tradición, la naturaleza y la producción. Este imaginario integra, además, la aspiración de ascenso social; el acceso a garantías de orden ecológico, tecnológico y financiero; el capital social derivado de sus orígenes, conexiones y ámbitos de participación; la valoración del saber científico-tecnológico por sobre los conocimientos tradicionales; y la posibilidad de combinar multiactividad con el control directo de las unidades productivas.

A nivel territorial la iniciativa se despliega en un paisaje rururbano (Crovatto, 2014) donde busca recuperar dinamismo mediante el abandono de la diversidad de productos dirigidos al mercado interno por pequeños productores familiares. La producción de un producto primario de calidad para consumo en fresco del mercado internacional constituye una alternativa valorada para hacerlo.

De este modo, el cambio en la percepción estatal sobre el rol del agro en el desarrollo provincial, así como sobre el tipo de actor llamado a liderarlo, no se vinculó con los sectores tradicionales –ya relegados en la región– ni con la atracción de productores con experiencia agraria. La política se orientó, en cambio, a captar nuevos grupos con una *expertise* renovada, asociada principalmente a los negocios urbanos. Se privilegió el dinamismo y la flexibilidad de quienes contaban con mayor capacidad para incorporar tecnologías en una producción intensiva y, sobre todo, con las habilidades necesarias para responder a las exigencias de los mercados internacionales. En este marco, las diferencias entre actores se explican, principalmente, por sus trayectorias biográficas y aspiracionales. La identificación de los límites de su inserción en el mercado, así como de las ventajas y obstáculos de la iniciativa, comenzó a hacerse evidente tras los primeros años de actividad.

Además del cálculo racional, es posible reconocer comportamientos guiados por otras lógicas. Si bien las dimensiones económicas de la actividad y los recursos disponibles para cada actor permiten establecer jerarquías, los aspectos extraeconómicos quedan relegados, lo que dificulta su consideración en el análisis de las dinámicas que sostienen la reproducción del capital en el agro.

Quienes integran el grupo pionero, en su mayoría, desarrollan actividades urbanas y se desempeñan como profesionales independientes, empleados en grandes firmas, funcionarios estatales o comerciantes de reconocido prestigio social. Su inserción en las redes de la élite de Rawson y Trelew establece rutinas y canales de comunicación que inciden directamente en el desarrollo de las inversiones.

Más allá de algunas excepciones, se trata en su mayoría de personalidades con participación pública a nivel local, cuya presencia transfiere legitimidad e interés a la propuesta inicial. Su éxito radica en la correspondencia entre la idiosincrasia del grupo pionero y el plan impulsado por una gestión política con la intención de renovar la mentalidad de los actores del agro chubutense, alejándose de la matriz desarrollista que, décadas atrás, había promovido la industrialización.

La actitud empresarial constituye el rasgo diferenciador del sector que impacta en la magnitud del capital invertido y en las estrategias de negocios desplegadas para competir en el mercado. La extensión de tierra de las chacras no representa *per se* un aspecto que permita clasificar las unidades productivas, a pesar de que el arrendamiento que algunos empresarios comienzan a realizar en la última etapa del cultivo. Es más bien el *management* lo que constituye su rasgo diferenciador.



Más allá de sus diferencias, los integrantes del grupo cerecero del VIRCH constituyen un grupo social homogéneo, aspecto que contribuye a su cooperación. Esto permite articular capitales sociales y saberes específicos para el fortalecimiento de la actividad, cuyas características propias, en términos temporales, ha logrado desenvolverse en escenarios complejos. A esto se suman las afinidades que, por la experiencia compartida, contribuyen a formar alianzas y también a evitarlas.

A diferencia de sectores tradicionalmente vinculados con el mundo rural, el perfil de un grupo sin experiencia agraria construye una dependencia técnica que implica, en la etapa de inicio de la producción, la centralidad de asistencia profesional y de las organizaciones que los reúnen. El conocimiento sobre protocolos y mecanismos para el comercio exterior representa, al igual que el manejo agronómico, una ventaja competitiva fundamental.

No se trata de industriales que incursionan en el agro ni de productores agropecuarios tradicionales, sino de una recomposición de la estructura social agraria marcada por la preeminencia de nuevos perfiles. Estos actores, aunque en apariencia opuestos a los esquemas clásicos de dicha estructura, mantuvieron un diálogo fluido con los agentes de las políticas públicas y del comercio internacional en cada etapa. En la fase inicial, esta relación se sostuvo en un contrato implícito de rentabilidad de la actividad, lo que generó percepciones y acciones distintas, pero no sustancialmente variadas. Ello se refleja, por ejemplo, en que las formas de conducción de las chacras coinciden con las recomendaciones emanadas de las políticas públicas, evidenciando la homogeneidad que caracteriza a todos los emprendimientos, tal como se desarrolla en el próximo apartado.

Al inicio del proceso, la legitimación de la promoción agraria del valle impulsada por el gobernador adoptó una modalidad consultiva y, en apariencia, planificada. A través de la participación de diversos actores vinculados a la producción de conocimiento y al mundo de los negocios agroalimentarios, se construyeron validaciones orientadas a consolidar la iniciativa pública, “al demostrar su capacidad de rodearse de personalidades competentes y de organizar un diálogo lo más amplio posible” (Dubois, 2015, p. 30). Con el desarrollo posterior del proceso, es posible identificar las características de los agentes exitosos y el impacto de las transformaciones promovidas por el Estado, lo que a su vez permite comprender las estrategias desplegadas y, con ellas, la historia de las principales intervenciones realizadas (Bourdieu, 2002, pp. 119-120). El reconocimiento social, económico y político de estos actores proviene de su participación y trayectoria en el ámbito urbano, lo que les ha permitido construir y sostener vínculos con el aparato estatal. Ello se debe a que poseen medios para influir en las decisiones, así como la capacidad de conocer, orientar y aprovechar recursos disponibles, mientras presentan sus acciones como independientes de dicha influencia, atribuyéndolas al mérito personal y vinculándolas a una visión empresarial y al impulso de la iniciativa privada.

En este sentido, el prestigio –considerado uno de los componentes clave en la delimitación de las posiciones de poder y toma de decisiones a escala local (Mills, 1963)–, al formarse y sostenerse a partir de la trayectoria urbana, permite que la actividad empresarial en el agro opere con independencia respecto a su impacto en el nivel de reconocimiento o prestigio social. Así, la posesión y el control de las chacras resultan suficientes para sostener su posición dentro de la estructura social del VIRCH.

El contexto en que se desarrolla la política pública conocida como Revolución Productiva facilitó la incorporación de un sector de la burguesía local que, gracias a su capacidad de presión derivada de sus características de clase y al dinamismo aportado por el manejo de conocimientos y habilidades para operar colectivamente en estos espacios de decisión, logró consolidar una nueva producción en el VIRCH.

## **La Formación de una Especialización Funcional**

### ***La etapa de inicio de la producción (1996-2002)***



El discurso de la “Revolución Productiva Provincial” propone financiar a propietarios de fincas con capital de respaldo. Los proyectos auguran un comienzo de flujo de dinero después de los 4 años de realizada la inversión y costos importantes en tecnologías (riego, control de heladas, sistema de conducción, etc.), insumos y la presencia de fuerza de trabajo permanente y estacional cuando inician las primeras cosechas. Al momento de participar en la actividad, los desafíos que propone la inversión inicial y las expectativas creadas reúnen a un grupo de actores que realizan una apuesta individual o asociada a través de la formación de nuevas empresas.

En este contexto, las condiciones establecidas para la asignación de incentivos y créditos para la inversión junto a las características y vínculos construidos entre sus protagonistas propician el acercamiento de un determinado perfil de empresarios. Estos, con el tiempo, resuelven instancias decisivas del proceso de producción y comercialización recurriendo a sus atributos y redes personales, aspectos que resultan clave en la organización de la explotación y también en la formulación de sus estrategias de negocio.

La etapa de inicio se caracteriza por la necesidad de que los nuevos establecimientos funcionen eficientemente. Esto se construye a un ritmo uniforme, acompañado por la intervención de organismos públicos que encabezan la transformación del agro en el VIRCH. La Corporación de Fomento Rural de Chubut (CORFO), mediante la provisión de insumos y financiera y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), en materia de conocimiento, son los principales actores gubernamentales, aunque se suman otros en etapas posteriores.

Avanzada la fase, que las chacras cuenten con asesoramiento agronómico favorece la relevancia de especialistas que asumen un rol central en la dinámica productiva. Cuadros técnicos desarrollan su experiencia con el producto mientras acompañan a los emprendimientos. El aprovechamiento de las investigaciones realizadas por el INTA, los conocimientos de otras provincias y de Chile, configuran las primeras redes de conocimiento. Los vínculos con productores de Mendoza, por ejemplo, cobra relevancia en la obtención de los plantines que forman los primeros montes frutales. Otra manifestación del proceso es la publicación de libros, informes, tesis doctorales y artículos en revistas internacionales.

El uso intensivo de la tierra y la implementación de un paquete tecnológico difundido por las instancias técnicas dota de características similares al conjunto de unidades productivas, al igual que sucede en otro tipo de experiencias. Esto abre el escenario a la edificación de nuevos actores, a través de los vínculos con proveedoras de insumos y tecnologías que expanden las relaciones territoriales preexistentes.

En este sentido, INTA asume una función preminentemente técnica en torno a programas como Cambio Rural[4] debido a que el conjunto de nuevos empresarios no posee experiencia y que la zona carece de profesionales agrónomos con conocimiento específicos en el manejo del cultivo. Técnicos privados junto con la Estación Experimental Agropecuaria de INTA Trelew inician un proceso de investigación y asesoramiento; también de capacitaciones a cosechadores, en tanto potenciales asalariados durante la cosecha. Por su lado, CORFO desarrolla una línea de incentivos para la inversión con líneas de créditos blandos a través del Banco de Chubut, específicamente dirigidos a la actividad cerecera, además de la entrega de plantines con ciertas variedades de cereza a ser plantadas. La intervención de CORFO es vista por los empresarios como interrumpida por los sucesivos cambios de gobierno, cuyas lógicas se corresponden con otras dinámicas y procesos más estables y continuos sostenidos por INTA, quien recibe críticas con otros matices.

Estas cuestiones, junto a la proximidad entre la política y la inversión, da como resultado la transformación del VIRCH mediante la inauguración de poco más de 40 emprendimientos productivos. Los aspectos que caracterizan las mayores conflictividades surgen a partir de la necesidad de construir canales de comercialización y desplegar estrategias antes inexploradas por los actores involucrados. Quienes no lo logran, abandonan la producción, arriendan sus chacras o acotan su expectativa al mercado interno.



## *La etapa de expansión (2003-2015)*

Este periodo se caracteriza por dos preocupaciones centrales: acceder a nuevos mercados y afianzar los vínculos construidos en cada campaña para satisfacer la demanda. Ambas cuestiones, aunque tratadas de manera independiente, constituyen ejes articuladores que delimitan las posibilidades de acceder al comercio internacional. Un objetivo refiere a la importancia de conocer las demandas y exigencias de los mercados, tanto en lo referente a gustos de los compradores como a las normas y exigencias, con las implicancias que eso tiene sobre las labores culturales que se llevan a cabo y las tareas de clasificación, empaque y traslado de la fruta. El otro, al fortalecimiento de lazos con los principales eslabones de la cadena agroindustrial para facilitar el proceso en cada momento del ciclo de producción. Ambos aspectos remiten a las barreras y condiciones que interponen los mercados y las implicancias que a nivel local tiene para los emprendimientos sobrepasarlas.

La trayectoria de las empresas depende de las decisiones de inversión y gestión que sus conductores toman para mejorar el desempeño de las explotaciones, en respuesta a las exigencias del mercado de destino. Las estrategias de negocios que llevan a cabo y los vínculos y alianzas con actores estratégicos (privados y públicos, nacionales y extranjeros) se cristalizan a través de contratos que trascienden los vínculos de proximidad. Estos aspectos plantean dificultades para actores independientes, siendo su resolución uno de los principales aspectos que caracterizan la etapa.

Durante este periodo, la visión empresarial comienza a permear el sector cerecero del VIRCH. Sin embargo, su impacto en la economía local se encuentra limitado. La punta de lanza son las unidades productivas que se orientan a las demandas del mercado internacional. Otras de ellas, en cambio, quedan al margen del ritmo de crecimiento de las anteriores, beneficiándose principalmente del tipo de cambio favorable por la devaluación del peso. Además, estas diferencias se profundizan por tensiones con la política económica nacional implementada entre 2003 y 2015.

Independientemente a la atracción que la cereza tuvo como inversión y a la capacidad de negociación con los actores estatales (provinciales y nacionales) que logran sus conductores, la asociación se convierte en una alternativa para resolver los principales problemas del sector, sobre todo la comercialización en el mercado externo y las tareas de post cosecha. De esta manera, la labor de empaque es uno de los motivos para la institucionalización de las formas asociativas. La fuerte estacionalidad en la obtención del producto para la venta, la dificultad para la construcción de galpones de clasificación y empaque propios y el acceso a tecnología adecuada, favorece la formación de distintos tipos de alianzas. Esta diversificación de las organizaciones que emergen en torno al perfil comercial construido (externo/interno), se configuran de manera independiente a las asociaciones agropecuarias hasta ese momento presentes en el panorama corporativo del agro valletano.

La Asociación de Productores de Gaiman cede el espacio donde comienza a funcionar la Cooperativa de Productores Integrados de Cereza, y facilita las conexiones con los gobiernos nacional y provincial. Esta cooperativa se convierte en un punto de atracción para empresarios e impulsa la actividad en el VIRCH. La institución obtiene aportes estatales destinados principalmente a mejorar la tecnología en procesos de clasificación, empaque y comercialización de la fruta. Además, contribuye a visibilizar la actividad a nivel nacional e internacional.

De esta manera, los emprendimientos de cereza construyen sus propios espacios de colaboración con actores económicos y políticos a diversas escalas. En lugar de acoplarse a instituciones preexistentes, promueven nuevas formas de organización. Estos productores forman un grupo diferenciado, tanto por sus métodos organizativos como por las estrategias que despliegan.



La entidad logra captar fondos a través de subsidios y créditos e implementar tecnología de vanguardia para el tratamiento y comercialización de la fruta bajo una denominación única. Trabajar colectivamente le permite contar con mayores volúmenes de producción para negociar con actores del mercado, compartir gastos arancelarios, administrativos y optimizar recursos. Esto también facilita compartir actividades y costos asociados.

Durante este período, las políticas públicas nacionales impulsaron iniciativas como el Foro de Fruta Fina, concebido como un espacio productivo regional con el objetivo de modernizar el sector a través de la articulación nacional para “consensuar criterios, prioridades y acciones tendientes a aumentar la calidad y competitividad de toda la cadena de los productos involucrados” (Res. 281/2008). En este foro participan instituciones vinculadas a la producción, tanto provinciales como nacionales, focalizando sus actividades en la formación y capacitación. Este espacio de coordinación precede a la creación de nuevas instancias donde los empresarios se reúnen para compartir expectativas y esfuerzos, como la Cámara Argentina de Productores de Cerezas Integrados (CAPCI). Esta organización, que agrupa a los productores de cerezas del país, facilita la alineación de iniciativas orientadas a mejorar la producción, difundir conocimientos y posicionar la fruta en los mercados internacionales.

De esta forma, lo que había sido en el pasado el trabajo conjunto entre productores y empresarios gracias a la asistencia directa del INTA, es reemplazado por los que lleva adelante la Cooperativa y los ámbitos de participación corporativos. Sus acciones intervienen en la coordinación de esfuerzos, el desarrollo de aprendizajes y alianzas. La amalgama entre la expertise comercial y agronómica se construye en el trabajo cotidiano y sostenido, principalmente entre quienes gestionan las tareas comunes. Esto no solo sucede en el momento de la clasificación-empaque y comercialización, cuando resulta más evidente por tratarse del pico de la actividad, sino también durante las tareas que se llevan a cabo a lo largo del año.

En la producción de cerezas, mantener márgenes de ganancia implica una inversión creciente. Las fluctuaciones en productividad y las demandas variables de los mercados entre zonas plantean desafíos que requieren una perspectiva global. Por ello, los espacios asociativos funcionan como un refugio que permite sostener la producción, al resolver muchas cuestiones de forma compartida. A estos aspectos se suman las dimensiones personales, relacionadas con las conflictividades inherentes a la vida social, económica y política de los miembros, las cuales se proyectan en los demás ámbitos en los que participan.

Los estándares que plantean las normas de calidad son un aspecto central que deben afrontar los empresarios con aspiración de comerciar en el exterior, inscriptas en las normas internacionales que funcionan para cada uno de los mercados. Estos definen muchas de las características fundamentales que debe cumplir cada etapa del proceso productivo en el marco de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) que regulan cuestiones relativas a las formas de contratación de la fuerza de trabajo, las tecnologías aplicadas para el tratamiento de las plantas y la fruta, cuestiones referidas a su procesamiento y a todo el conjunto de protocolos internacionales que debe reunir, incluida la aplicación de agroquímicos.

En este contexto se desarrolla el proyecto de implementación de gestión de calidad en chacras y empaques de cereza del VIRCH a cargo de INTA, cuyos resultados son publicados en un informe en 2005, tomando como base el protocolo EUREGAP. El avance en la trazabilidad de la producción es reconocido por todos como un punto clave para alcanzar mercados rentables que justifiquen la inversión en tecnologías de procesos e insumos (Romano y Domínguez, 2005). Allí parece ampliarse la participación de organismos públicos y la presencia que la producción tiene en el panorama nacional. El Ministerio de Producción otorga en el año 2005 un subsidio para exportación y realiza distintos cursos de capacitación en comercio exterior para



productores (2005 y 2008), además de algunas apoyaturas para mejorar la calidad de los productos. Organiza reuniones con especialistas chilenos para el aprovechamiento de la capacidad instalada con otros cultivos (2007), aunque esto no logra constituirse como una alternativa. También el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto a través de la Fundación Exportar organiza la Jornada de Federalización del Comercio Exterior a los fines de promover la cereza de Chubut en las distintas ferias internacionales de productos regionales.

Por su parte, la provincia envía un contingente de productores de cereza a una feria en Italia, donde se establecen vínculos con compradores internacionales e intermediarios del supermercadismo. Como resultado, se amplían los canales de comercialización y se negocian nuevos contratos. Estos acuerdos se renuevan anualmente, generando expectativas de aumentar la previsibilidad en el comercio de un producto cuyo precio fluctúa según su calidad y disponibilidad internacional. En ello influyen directamente los vaivenes de los ciclos naturales, principalmente en torno a la intensidad de las heladas, la disponibilidad de agua, etc., y el manejo agronómico. En ese sentido, los esfuerzos se orientan a que los conductores de los emprendimientos desarrollen capacidades que favorezcan su desenvolvimiento en el mercado internacional.

### *La etapa de consolidación (2016-2019)*

El periodo que comienza con la presidencia de Mauricio Macri (2015-2019) marca el inicio de la consolidación de la actividad, con un hito clave en la apertura de la exportación de cerezas a China. La aprobación del protocolo fitosanitario que habilita el ingreso de la fruta al país es considerada, por políticos y empresarios, el gran logro de esta etapa de la producción.

Durante todo el proceso solo logran posicionarse quienes realizan un camino de innovación centrado en el conocimiento del comercio internacional, organizando sus unidades productivas en miras al comportamiento de los mercados a los que se destina el producto. Aquellos empresarios que como actividad principal se dedican al comercio, en ciertos casos, aunque mantienen la propiedad de las chacras, ceden su control mediante su arrendamiento. En otros, se constituye como una alternativa orientada al retiro o la jubilación, cediendo sus negocios urbanos a las nuevas generaciones y dedicándose a la chacra por la posibilidad de vida tranquila en la naturaleza, promoviendo un tipo de gestión orientada al comercio local y a la pequeña producción manufacturera artesanal con venta directa en la chacra y al turismo rural.

En esta etapa se evidencia la consolidación de una idea de autonomía, reflejada por los empresarios entrevistados, por ejemplo, en la demanda exitosa de eliminación de las retenciones a la exportación durante este período. Este aspecto puede interpretarse como un efecto a largo plazo de la iniciativa originaria, que buscó incorporar las lógicas del dinamismo propias del empresariado urbano, en detrimento de la idiosincrasia tradicional rural-agraria del valle.

La visibilidad de los empresarios de la cereza a nivel público, también ocupando roles relevantes en distintas instituciones vinculados con la dinámica productiva agraria de la región, así como también la permanente innovación en el proceso productivo, muestra el avance de la actividad. Sus límites se identifican actualmente vinculados con el estancamiento de nuevos emprendimientos, el escaso crecimiento de las hectáreas en ocupadas y el abandono de muchos productores por no poder sostener los costos de inversión, dando lugar a procesos de concentración de producciones en aquellos que logran posicionar sus marcas en el mercado externo.



La tendencia al arrendamiento de montes frutales en los casos más dinámicos se diferencia con los esquemas clásicos, posibilitando especulaciones en torno a los precios y demandas del mercado, con las previsiones necesarias en términos de manejo del cultivo. Para el empresario exitoso en la actividad, el arrendamiento de chacras productivas constituye una alternativa para aumentar su volumen de producción y disminuir los riesgos aumentando la distribución de las chacras en el territorio. Posibilita, además, regular sus inversiones y reaccionar con mayor soltura al comportamiento del mercado internacional.

Estos fenómenos permiten identificar la dinámica que han ido adoptando algunas producciones y el estilo de negocios que propone, señalando además la ausencia de inversores internacionales directamente en las chacras, a diferencia de la experiencia transitada en otras producciones regionales del país.

## Reflexiones finales

A lo largo del desarrollo de la producción de cerezas en el Valle Inferior del Río Chubut (VIRCH), se fortalecen aquellos actores capaces de aprovechar los beneficios ofrecidos por las políticas públicas de cada momento, realizando inversiones que permiten el crecimiento y la especialización de sus unidades productivas, asegurando a su vez inserciones sostenibles en mercados internacionales de calidad.

Este proceso se sustenta en el conocimiento aplicado a la empresa agraria, entendido como un recurso fundamental que, junto con la previsibilidad de las políticas estatales nacionales y provinciales, configura un escenario propicio para quienes saben adaptarse al ritmo impuesto por la economía global.

Los protagonistas de esta dinámica aprovechan, gracias al contexto favorable de la época, los recursos disponibles en términos de relaciones sociales, políticas públicas, capital financiero y conocimiento especializado, fortaleciendo así su posición dentro de la élite local.

Las expectativas depositadas en la actividad, impulsadas por el aparato estatal en un contexto histórico específico, representan para estos actores una apuesta al ascenso social y al fortalecimiento de su lugar en la estructura social, además de ofrecerles autonomía respecto a otros sectores.

La capacidad para sostener inversiones de alto riesgo, la apropiación del conocimiento como recurso clave, la flexibilidad para resolver dificultades, la construcción de garantías basadas en vínculos personales y una visión empresarial orientada a planes de mediano y largo plazo han consolidado un empresariado atento a la dinámica global. Este sector logra enfrentar eficazmente los desafíos y, simultáneamente, llevar adelante un proceso sostenido de ampliación.

Por el contrario, lejos de las oportunidades que en su momento se abrieron para ciertos grupos, la dinámica del capitalismo globalizado ha relegado a otros, que debieron ajustar sus prácticas productivas a las posibilidades reales de expansión, redefiniendo sus expectativas de crecimiento dentro de la estructura social conforme a las limitaciones que ofrece la producción. Aun así, estos actores valoran, aun reconociendo su posición subordinada, la experiencia y sus virtudes, vinculadas fundamentalmente a la cristalización de las diferencias de clase en sus dimensiones simbólicas y materiales.

De este análisis se desprende la incidencia que la promoción de nuevas mentalidades en el espacio rural-agrario ha tenido en este proceso. ¿Qué caracteriza estas nuevas mentalidades? No se trata de un saber tradicional basado en la intuición derivada de una trayectoria biográfica anclada en lo rural-agrario, sino más bien del aprovechamiento de un conjunto de recursos que fomentan el dinamismo empresarial propio de la etapa actual del capitalismo en la región y de la inserción de Argentina en el escenario internacional. Esta situación tiende a diluir los vínculos clásicos entre lo urbano y lo rural, promoviendo una homogeneización de las dinámicas productivas a través de la competitividad.



La Ley Emergencia Económica primero (1989) y la Convertibilidad del Austral luego (1991), la Ley de Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario (2002), la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (2015) y Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos (2024) constituyen hitos fundantes de procesos que tienen en cada etapa un impacto directo en la dinámica socioeconómica de la Argentina. También pueden ser entendidas como expresión política e institucional de procesos más amplios que transitan los procesos de acumulación de capital. Los cambios en los marcos regulatorios e institucionales que promueven, aquellos actores que asumen liderazgo en cada uno, así como quienes padecen sus efectos negativos, deja marcas en las dinámicas de desarrollo local y en la estructura socio-productiva nacional y subnacional.



## Referencias bibliográficas

- Bandieri, S. (2009). *Historia de la Patagonia*. Sudamericana.
- Bourdieu, P. (2002). *Las estructuras sociales de la economía*. Manantial.
- Crovetto, M. M. (2014). La construcción de mercados de trabajo “rururbanos” en Chubut. Los casos de la producción de lana y de cereza. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, (40), 77-104.
- Crovetto, M. M. (2015). Dinámicas rural-urbanas comparadas en tres regiones de la Patagonia argentina. *Signos en el Tiempo y Rastros en la Tierra*, VI, 75-112.
- 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 S. Aparicio y R. Benencia (coords.), *De migrantes y asentados. Trabajo estacional en el agro argentino* (pp. 169-189). CICCUS.
- Crovetto, M. M., Di Paolo, M. B. y Osardo, L. A. (2020). Mallas de aprendizaje y redes de conocimiento. La producción de cerezas de exportación en el Valle Inferior del Río Chubut en A. Padawer (comp.), *El mundo rural y sus técnicas* (pp. 385-412). Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires.
- Dubois, V. (2015). La acción del Estado, producto y objeto de disputa de las relaciones entre espacios sociales. *Sudamérica. Revista de Ciencias Sociales*, (4), 18-33.
- Ejarque, M. (2014). *La construcción social de los problemas ambientales en torno a la ganadería ovina de las tierras secas chubutenses: agentes sociales, sus interpretaciones y prácticas*. [Tesis de doctorado no publicada]. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Fernández, V. R. y Brandão, C. (2010). *Escalas y políticas del desarrollo regional: desafíos para América Latina*. Miño y Dávila.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2025). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Síntesis de resultados. [https://censo.gob.ar/wp-content/uploads/2025/01/censo\\_2022\\_sintesis\\_resultados.pdf](https://censo.gob.ar/wp-content/uploads/2025/01/censo_2022_sintesis_resultados.pdf)
- March, M. A. (2016). Transformaciones y problemáticas socioambientales del periurbano oriental trelewense. [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad Nacional del Sur.
- Mills, C. W. (1963). *La élite del poder*. Fondo de Cultura Económica.
- Neffa, J. C. (2013). Los desafíos que enfrenta la post-convertibilidad. *Cuestiones de Sociología*, (9), 29-46.
- Pérez Álvarez, G. (2010). Cambios en la estructura económica social y conflictos sociales en el noreste del Chubut (1990-2005). [Tesis de doctorado no publicada]. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata.
- Roitbarg, H. A. (2022). Cadenas y especialización funcional latinoamericana. Evidencias sobre integración productiva en el siglo XXI. *Ensayos de Economía*, 32(61), 152-174.
- Romano, G. y Domínguez, W. (2005). *Proyecto piloto: implementación de sistemas de gestión de calidad en chacras y empaque de cerezas del Valle Inferior del Río Chubut* [Trabajo no publicado]. INTA.
- Soza-Amigo, S., Mancilla, C. y Ferrada, L. M. (2018). Las especializaciones e interrelaciones productivas como factores de desarrollo en la Patagonia chilena. *Revista de geografía Norte Grande*, (70), 153-181.

## NOTAS



- [1] Si bien en la región existían algunas producciones de cerezas anteriormente al proceso analizado, su alcance era acotado y no tenía un destino a la exportación sino más bien, al mercado local y a la industrialización. Su presencia fue útil en la identificación de la viabilidad del cultivo en la zona.
- [2] Diario Chubut del 09/05/1996.
- [3] Carlos Maestro, apertura de las sesiones del congreso 1996. Recuperado de: [http://constitucionweb.blogspot.com/2012/03/mensaje-del-gobernador-de-chubut-carlos\\_7166.html](http://constitucionweb.blogspot.com/2012/03/mensaje-del-gobernador-de-chubut-carlos_7166.html)
- [4] El Programa Cambio Rural es una iniciativa conjunta entre el, en su momento, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y el INTA. Comienza en el año 1993 y persigue la finalidad de mejorar la competitividad de pequeños y medianos productores agropecuarios a partir de una estrategia de trabajo grupal y colaborativo.



# AmeliCA

## Disponible en:

<https://portal.amelica.org/amelia/ameli/journal/181/1815383013/1815383013.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en [portal.amelica.org](https://portal.amelica.org)

AmeliCA

Ciencia Abierta para el Bien Común

Lucas A. Osardo

**Inversión privada y políticas públicas para la formación de una especialización funcional en una economía regional orientada a la exportación: la producción de cereza en el Valle Inferior del Río Chubut, Argentina (1994-2019)**

**Private investment and public policies in the formation of a functional specialization in an export-oriented regional economy: cherry production in the Lower Valley of the Chubut River, Argentina (1994-2019)**

**Investimento privado e políticas públicas na formação de uma especialização funcional em uma economia regional orientada à exportação: a produção de cereja no Vale Inferior do Rio Chubut, Argentina (1994-2019)**

*Estudios Rurales. Publicación del Centro de Estudios de la Argentina Rural*  
vol. 15, núm. 32, 2025  
Universidad Nacional de Quilmes, Argentina  
[estudiosrurales@unq.edu.ar](mailto:estudiosrurales@unq.edu.ar)

**ISSN:** 2250-4001

**DOI:** <https://doi.org/10.48160/22504001er32.650>