

## IX JORNADAS DE INVESTIGACIÓN

Centro de Investigaciones Geográficas - Departamento de Geografía

1 y 2 de Noviembre de 2007 – La Plata

ISSN 1850 – 0862

---

### **HISTORIA DE EMPRESAS: PINDAPOY S.A., una firma que lideró la citricultura nacional**

Nidia Tadeo  
[ntadeo@netverk.com.ar](mailto:ntadeo@netverk.com.ar)  
Paula Palacios  
[epalacio@isis.unlp.edu.ar](mailto:epalacio@isis.unlp.edu.ar)  
Docentes-Investigadoras.  
CIG- FAHCE - UNLP

En este trabajo abordamos la reconstrucción de la historia de la empresa PINDAPOY S.A. desde la perspectiva de los sujetos sociales intervinientes.

La “*historia de empresas*”, una dimensión de análisis surgida en los años setenta, ha despertado un creciente interés para comprender la evolución de los procesos agroindustriales desde un enfoque microsocial y desde la contribución interdisciplinaria, trasponiendo las fronteras que suelen establecerse entre las ciencias sociales. El origen, crecimiento y desaparición de una empresa trasciende la cuestión sectorial porque es un referente de los procesos de crecimiento o estancamiento de la economía del país que va penetrando en el tejido de la sociedad y, siguiendo el pensamiento de Barbero (1993) expresamos que la “*historia de empresas*” también aporta al conocimiento de la historia económico-social de un país. Nuestro punto de partida para analizar la trayectoria de una empresa es reconocer que se trata de una construcción social y espacial en la que por un lado, la componente histórica nos permite observar continuidades, expansión, negociaciones, estrategias de organización empresarial y, por otro, la expansión territorial contribuye a desentrañar las relaciones socioproductivas que se van conformando en su interior y hacia el exterior, a través de su inserción en el territorio y las configuraciones territoriales que resultan de esos procesos. Por consiguiente, en la historia de una empresa se manifiestan historias entrelazadas e interrelacionadas: da cuenta de la historia de las personas que le dieron origen y contribuyeron en la marcha de su trayectoria. También es un espacio de interacción social, “*de las relaciones que se van estableciendo entre sus integrantes a lo largo del tiempo y de la construcción de una identidad y una cultura, y de los saberes y destrezas específicas sobre los que se fundamenta su capacidad competitiva* (Nelson y Winter, 1982, citado en Kosacoff et al, 2001). Asimismo, la historia de una

empresa está enraizada en el ámbito local-regional y mantiene conexiones diversas con el contexto nacional y mundial. El entorno en sus diferentes escalas ofrece recursos y posibilidades, pero también restricciones y obstáculos para su crecimiento y pervivencia.

El estudio que presentamos trata de contribuir a la comprensión del crecimiento y decadencia de PINDAPOY S.A., una empresa citrícola, de capital nacional y origen familiar, que nace en Concordia como una sociedad comercial durante la década de 1930. Su notable expansión en años posteriores la convierten en el pilar fundamental que va configurando una economía regional en el noreste entrerriano con proyección nacional. Tempranamente inicia su expansión espacial en áreas ecológicamente aptas para el cultivo de cítricos y forestación provistas de una adecuada conectividad, como una estrategia para disponer de un volumen de producción adecuado, satisfaciendo las demandas del mercado interno y la exportación. Su consolidación como una empresa líder de la agroindustria citrícola en un período histórico del país, y el reconocimiento internacional logrado son una expresión de su desarrollo en el ámbito regional-nacional.

El empleo de la perspectiva diacrónica contempla el análisis de los procesos de expansión de la empresa mediante estrategias de gestión que definen formas de integración y articulación, organización territorial, relaciones internas desde sus comienzos hasta fines de 1991 -fecha en la que pierde el carácter de empresa familiar de capital nacional- sin desconocer la incidencia que el contexto económico-social y el rol del Estado desempeñan en su devenir. Su inflexión se anuncia y agudiza durante el período de reestructuración capitalista mundial, que reemplaza la etapa sustitutiva de importaciones y al Estado Benefactor en el país, por un nuevo régimen de acumulación en el que la transnacionalización del capital y el mercado son los actores hegemónicos.

Disponer de la documentación necesaria para recorrer la trayectoria de PINDAPOY S.A. fue tarea ardua por tratarse de una empresa que ya no existe y fue vendida luego de serias dificultades. Los antiguos dueños ya fallecidos al igual que varios miembros que integraron el directorio representaron un obstáculo para lograr los avances propuestos en el tiempo establecido. Las memorias y balances de la empresa están dispersos, una parte de esa documentación fue guardada por la familia de los fundadores, otra por personal jerárquico y trabajadores; su hallazgo fue atenuando el desaliento que causa una prologada búsqueda de información con escasos resultados; dispusimos de material periodístico de archivo de origen local, folletos y síntesis informativas elaborados por la empresa contando con la colaboración de informantes clave que nos orientaron y guiaron en la investigación. La documentación escrita reunida fue complementada con el valioso aporte de numerosas personas que acompañaron la trayectoria de la empresa en diferentes funciones y puestos

de trabajo<sup>1</sup>, brindándonos largas horas, relatando su visión sobre sucesos y circunstancias de la vida de PINDAPOY S.A. donde construyeron un espacio de relaciones sociales que enriqueció su experiencia de vida; la permanente buena disposición de los entrevistados facilitaron las reiteradas consultas e intercambio de opiniones para reconstruir la situación interna de la empresa en diferentes períodos y sus conexiones con el entorno socioespacial. Otorgamos a este material el valor que tienen las fuentes orales desde la subjetividad del que narra y reconstruye una parte de la historia a través de sus vivencias.

La lectura del texto despierta algunos interrogantes referidos a hechos y circunstancias que conciernen al devenir de la empresa a los que no hemos respondido, somos conscientes de ello, preferimos optar por la decisión de preservar cierta información ante la carencia de evidencia escrita, amparándonos en la discreción que debe guiar al investigador en el tratamiento del material recogido.

### **Primera etapa: *hacia la conformación de un estilo de gestión centralizado***

Los hermanos Bovino comienzan su actividad societaria con la denominación “*Carmelo y Próspero Bovino*” en el período de sustitución de importaciones, caracterizado por el dinamismo de la industria manufacturera argentina. Carmelo, varios años mayor, había adquirido cierta experiencia con la venta de fruta en el Mercado de Abasto de Buenos Aires, Próspero ayuda a su hermano; sus primeros intentos en la actividad los realiza en Salta con la compra de hortalizas, luego en San Juan con la uva, donde “no hace negocio” y en San Rafael (Mendoza) con la compra de duraznos; finalmente, llega a Concordia en busca de mandarinas para revender. Más tarde Don Próspero comenta “*el primer millón de pesos lo hicimos con la mandarina*”, si bien se trataba de la mandarina común tenía que llegar al mercado en corto tiempo para venderla rápido porque tenía poca duración.

La Sociedad compra la primera quinta en Puerto Yerúa (departamento de Concordia) con 10.000 plantas de mandarina. En ese momento sólo existían en Concordia las mandarinas y en el departamento de Federación se plantaban naranjas comunes cuya cosecha duraba cuatro meses. La fruta se preparaba manualmente, enviándose a granel por ferrocarril a Buenos Aires. El factor trabajo era tan importante como disponer de capital, la tecnología era rudimentaria, los herbicidas y fertilizantes no se conocían “*trabajábamos como mulas, sin tractor (...) pero yo nunca descuidé el trabajo (...) a mi me gustó progresar*, expresa Don Próspero (Revista Dominical, 3/8/97). “*Los comienzos de los señores Bovino en la citricultura de Concordia se efectuaron modestamente y hasta difícil porque fue en los años de devastadoras invasiones de langostas*”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> En el texto utilizamos algunas denominaciones correspondientes al personal jerárquico como constan en el organigrama de la empresa, con el consentimiento de los protagonistas.

<sup>2</sup> Diario El Litoral, 10/10/61

Los hermanos Bovino implementan la división de tareas en la Sociedad, como una estrategia del estilo de gestión que acompañará la trayectoria de la empresa: Carmelo lleva a cabo la comercialización, distribución y relaciones de tipo empresarial en Buenos Aires; Próspero, en Concordia, se ocupa del proceso productivo y se interesa por las plantaciones de cítricos más allá de los límites del departamento de Concordia, con adquisiciones en Saladas (Corrientes) y en San José (Estación Pindapoy, departamento de Apóstoles, Misiones), productoras de pomelo y naranja Valencia. En Corrientes y Misiones la cosecha de cítricos comenzaba un mes antes que en Concordia y se prolongaba hasta diciembre<sup>3</sup>. El objetivo de crecer económicamente induce a la expansión espacial de la actividad, aprovechando las ventajas comparativas que ofrecen algunas áreas del Nordeste Argentino (NEA). Al finalizar la década de 1930 comienzan a perfilarse las tres áreas de producción e industrialización que integrarán la empresa; sus condiciones ecológicas conducen al desarrollo de un proceso de especialización y diferenciación productiva en los años posteriores, con cosechas en fechas alternativas. Las ventajas de localización están aseguradas por el ferrocarril para el transporte de insumos y producción entre dichas áreas y el mercado. Esta dispersión geográfica formará parte de la organización empresarial de la Sociedad en busca del crecimiento de la firma: lograr el autoabastecimiento de materia prima, reducir la estacionalidad de la producción, enfrentar las posibles dificultades que surgieran en Concordia, sobre todo de carácter climático (heladas, sequías).

En los años cuarenta acondicionan la fruta en cajones mediante el alquiler de galpones en Concordia donde instalan las primeras máquinas para efectuar el empaque. Desde la creación del Banco de Crédito Industrial la Sociedad se beneficia con créditos accesibles otorgados a mediano y largo plazo destinados al sector fabril. La operatoria del Banco se caracteriza por la facilidad en el otorgamiento de los créditos a pequeños y medianos empresarios para que desarrollen la actividad en mejores condiciones. *“En ese tiempo nosotros conseguíamos créditos con un 3 ó 4% de interés, con lo que hicimos los galpones de empaque a pagar en 10 años”*, manifiesta Don Próspero<sup>4</sup>. También compra 2500 ha en Colonia Ayuí (Concordia) donde planta distintas variedades de citrus (pomelos blancos y rojos, limones, naranja ombligo y Valencia), con el propósito de extender el período de trabajo a 8-9 meses, sin descuidar la búsqueda del autoabastecimiento de fruta fresca e inicia la forestación en las tierras bajas del predio con pinos y eucaliptos, atendiendo a un objetivo preciso: utilizar la madera en el futuro para la fabricación de envases de fruta.

El dinamismo alcanzado por la firma conduce a modificar su estructura jurídica por la denominación *“Compañía Citrícola Argentina Bovino S.R.L.”* dedicada a la producción, acondicionamiento y comercialización de fruta cítrica fresca. El gobierno municipal de

---

<sup>3</sup> PINDAPOY S.A.. Síntesis informativa, enero 1975.

<sup>4</sup> Revista Dominical, 3/08/97

Concordia accede al pedido de exención de impuestos durante el período de construcción de la planta de empaque en el predio próximo a la estación ferroviaria y la exceptúa por diez años de *“diversos impuestos que graven la actividad, a manera de protección y estímulo a tales inversiones, que requiere el apoyo de las autoridades. El capital a invertir, la cantidad de obreros a emplear hablan de la magnitud de la empresa”*<sup>5</sup>, concesión fundada en la implementación de una política tendiente a la radicación de empresas industriales en el municipio. Las inversiones que se realizan posteriormente para complementar y mejorar las plantas de empaque también son eximidas de impuestos y sellados<sup>6</sup>

La maquinaria utilizada responde a modelos estadounidenses, si bien son fabricadas por la empresa local FERTIMAQ S.A.<sup>7</sup>. A mediados de 1950 las tres áreas productivas, Concordia, Saladas y San José, disponen de un galpón de empaque de fruta fresca a la vez que se incrementa la superficie plantada en cada una de ellas. Se concreta así el primer paso hacia la integración vertical respondiendo a un objetivo prioritario de la Sociedad: la expansión espacial y productiva con acondicionamiento “in situ” de la producción, estrategia que persigue la disminución de riesgos por flagelos climáticos y facilita el desplazamiento de la producción por ferrocarril.

En la fase *productiva*, el mejoramiento paulatino de las plantaciones de cítricos para obtener buenos rendimientos y materia prima de primera calidad constituyó uno de los pilares de la empresa. Se inician los primeros contactos con la Estación Experimental de Lake Alfred, en Florida (Estados Unidos) especializada en el manejo de plantaciones y acondicionamiento de cítricos<sup>8</sup>.

En la fase *comercialización* la firma organiza las ventas desde 1948 implementando un sistema ágil, que evita movimientos innecesarios de la producción, facilita la distribución y reduce los gastos de comercialización. La fruta que llega diariamente a Buenos Aires es subastada públicamente en la “Asociación Productores de Frutas Argentinas” sin la presentación de muestras y generalmente antes de la llegada de los productos a la Estación Lacroze del FC Urquiza. Este sistema es recordado por el personal como un hito representativo de identidad de la firma ...*“Fueron los inventores de la subasta pública que era un sistema muy interesante porque se compraba la mercadería sin tenerla a la vista”*, declara un síndico de la Empresa (noviembre de 2004).

---

<sup>5</sup> Municipalidad de Concordia , Departamento de Obras Públicas, 28/05/51.

<sup>6</sup> Municipalidad de Concordia, Resolución N° 174.055 del 4/6/51

<sup>7</sup> FERTIMAQ S.A. fue fundada por los hermanos Bovino en 1943, con la participación de otros accionistas, para la compra y mezcla de fertilizantes y fabricación de maquinaria para la citricultura. Con el tiempo se convierte en una empresa de servicios de fabricación y mantenimiento para atender casi exclusivamente a PINDAPOY; para racionalizar su funcionamiento los accionistas de ambas empresas deciden el traspaso de FERTIMAQ a PINDAPOY en abril de 1989 (Memoria Pindapoy S. A, año 1990:8).

<sup>8</sup> Su director, Dr. Artur Camp, se convierte en asesor y consejero de la firma Bovino a fines de los años cuarenta y durante largo tiempo recorrerá las quintas de la empresa.

En 1956 la empresa de los hermanos Bovino se constituye en sociedad anónima con el nombre de “PINDAPOY, S.A Agropecuaria, Industrial y Comercial”<sup>9</sup>. La conducción permanecerá a cargo de sus fundadores, Carmelo como presidente, Próspero como vicepresidente y continuará operando con capital nacional durante el resto de su trayectoria sin asociarse a empresas nacionales o extranjeras, destacándose el componente familiar en los integrantes del directorio

#### *La creación de las “sociedades vinculadas”*

Su formación fue impulsada tempranamente por los hermanos Bovino, aprovechando las ventajas de una línea de créditos blandos para la adquisición de tierras en las tres áreas de producción. No asumen la figura de sociedades satélites, como su nombre lo indica están vinculadas comercialmente a la empresa y por su constitución jurídica son independientes, conformadas bajo la forma de SRL o S.A. En unas el personal jerárquico de la empresa participa con acciones, respondiendo al estilo de gestión que los fundadores imprimen a la empresa desde su origen, en otras participan los miembros del Directorio. PINDAPOY S.A. se ocupa de la supervisión y asistencia técnica de esas *sociedades*, compra su producción, la procesa en las tres áreas productivas y la comercializa. Todas se ocupan de la producción de cítricos, aunque algunas combinan con forestación. La actividad desarrollada por estas sociedades perseguía por un lado, obtener el autoabastecimiento de una materia prima con determinadas características, como objetivo fundamental para minimizar los riesgos que implica la dependencia de terceros en los períodos de máxima actividad y por otro, favorecer el crecimiento y éxito de la empresa con materia prima de elevada calidad.

#### **Segunda etapa: *primera Fase de Integración 1960-1970***

La firma aprovecha algunas medidas del plan económico implementado por el desarrollismo para avanzar en la conformación de una agroindustria cítrica. Importa la maquinaria completa para una fábrica de jugos cítricos y extracción de aceites esenciales en Concordia, a la vez que obtiene créditos y exenciones impositivas por diez años para concretar la instalación de la planta en 1961. Además, contempla encarar la exportación ante la ventaja de disponer de materia prima de bajo costo, que compensa, en parte, los gastos de flete y manipuleo elevados.

La industria juguera marca un nuevo jalón de la empresa hacia la integración de la cadena de valor con la fase de industrialización propiamente dicha, logrando un mejor aprovechamiento de la materia prima, dado que una parte se perdía por no reunir las condiciones para su comercialización y por falta de absorción del mercado interno. Es la

<sup>9</sup> Pindapoy es el nombre del arroyo próximo al establecimiento cítrico que compró la Sociedad en la estación ferroviaria homónima, departamento San José, Misiones, en guaraní significa *anzuelo fino*.

concreción de un largo anhelo de la Sociedad y la repercusión en el medio local es resaltada por la prensa de Concordia al expresar que dicha fábrica *“es la primera en Sudamérica y una de las más grandes del mundo por las características de su instalación y la tecnología empleada”*<sup>10</sup>.

La línea de producción de jugos se completa con la elaboración de aceites esenciales recuperados de la cáscara del citrus con maquinaria y equipos también importados. En 1964 el Municipio local autoriza la construcción de un desvío ferroviario hasta la planta de jugos<sup>11</sup>.

En los años siguientes se incorporan nuevas máquinas y equipos para incrementar la cantidad y calidad del producto; el campo de producción se amplía con la elaboración de congelados concentrados destinados a la exportación y al mercado nacional, con una inversión financiada mediante un crédito de u\$s 300.000, a ocho años de plazo, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Banco de Entre Ríos y un crédito de u\$s 64.394 del Export-Import Bank de Washington por intermedio del Banco de Crédito Industrial a cinco años de plazo.

Para comercializar la producción bajo diversas formas (jugos enlatados, concentrados congelados) en el mercado interno la empresa efectúa convenios con firmas de prestigio como una estrategia para lograr una adecuada red de distribución, aprovechando los canales de comercialización ya organizados por aquéllas, reduciendo costos y esfuerzos publicitarios: MOLINOS RÍO DE LA PLATA S.A., Pepsi Cola Argentina, KASDORF S.A., La MARTONA S.A., LA BUENA MEDIDA S. A. de Mar del Plata.

La totalidad de la fruta producida en los años sesenta se destina al mercado doméstico, la exportación presenta dificultades derivadas de los elevados costos internos, que reducen la competitividad en el mercado europeo al que concurren otros países con mayores ventajas; para superar esta situación la firma gestiona ante el gobierno nacional un reintegro del 12% sin resultado positivo.

A los diez años de constituida la firma PINDAPOY S.A. el programa de expansión encarado reconoce los siguientes logros:

- Una fábrica de jugos en Concordia
- Superficie plantada por PINDAPOY S.A. 9.600 ha y 6.500 ha más de las sociedades vinculadas.
- 70% de la fruta procesada es propia, compra el resto a terceros.
- Un aserradero instalado en el área Pindapoy que fabrica los envases para la planta de empaque de dicha área y la de Saladas
- Incorporación de tecnología en el eslabón agrícola (equipos para poda y pulverización, uso de agroquímicos, técnicas de irrigación)
- Sistema de multiplantas para acondicionamiento y empaque en las tres áreas de producción.

---

<sup>10</sup> Diario El Litoral, 10/10/1961.

<sup>11</sup> Archivo Municipal de la Ciudad de Concordia. Municipal de Concordia, año 1964.

- Desvíos ferroviarios hasta las plantas de empaque en las tres áreas de producción. En Concordia se suma otro hasta la fábrica de jugos<sup>12</sup>.
- Plantaciones forestales en las tres áreas de producción
- Fábrica de bolsas de red y tintura para comercializar cítricos frescos (área de producción en la provincia de Buenos Aires)
- Emplea alrededor de 1800 trabajadores
- Obtiene las utilidades más altas de su historia

Al finalizar la década la empresa ha concretado el objetivo de integrar la fase agrícola y la industrial, conjuntamente con la comercialización y distribución de sus productos por medio de una compleja organización y expansión territorial.

### ***Segunda Fase de Integración 1970-1980***

El mercado mundial manifiesta cambios de orientación durante la década del setenta, su repercusión en la Argentina modifica el rumbo nacional y la posibilidad de industrialización. El crecimiento económico se desacelera en 1975 manifestándose una recesión con una tasa de inflación alta, sin modificaciones en el nivel de precios. A la estabilidad y crecimiento económico que se da entre 1973 y mitad de 1974 le sigue una situación opuesta hasta 1976: inestabilidad, elevada inflación y precios congelados. La industria entra en crisis luego de un período de crecimiento marcado por algunas inflexiones coyunturales (Schvarzer op.cit).

El gobierno militar con Martínez de Hoz en la gestión económica fija un nuevo rumbo en la política económica sustentada en la apertura y la reforma financiera; desde entonces como señala Muchnick (2005) el sector financiero se convierte en el eje de la economía argentina desplazando al Estado en su papel de control sobre el mercado de crédito hipotecario, afirmación que coincide con lo expresado por Aspiazu et al (1987:93) *“...la liberalización de las tasas de interés, de la asignación del crédito por parte de entidades financieras, de los requisitos para la expansión de las mismas, así como para la instalación de nuevas entidades (...) constituyen algunos aspectos fundamentales de la reforma que, como tales, ejercerán una influencia decisiva en el desenvolvimiento de la futura economía”*.

Los bajos salarios reducen las ventas de alimentos y bienes de consumo no durables; el aumento de materiales diversos e insumos repercuten en los costos empresariales. En este contexto las empresas dan ciertas respuestas: las tasas de interés se reciclan con nuevos créditos que se trasladan a los precios y los costos financieros alcanzan niveles más altos que los salarios en la estructura de costos.

La instalación del nuevo modelo económico nacional a mediados de los setenta no modifica los objetivos de PINDAPOY S.A. para lograr una creciente expansión de la

---

<sup>12</sup> El desvío ferroviario hasta la planta de empaque agiliza la carga de unos treinta vagones que parten todos los días para Buenos Aires *“Pindapoy era el cliente de mayor tonelaje anual del FC Urquiza”* expresa uno de sus gerentes.

empresa, pero provocará más tarde severas dificultades para mantener su crecimiento. Durante esta fase la firma incrementa los rendimientos en el eslabón agrícola e incorpora tecnología (maquinaria y equipos), asimismo se integra hacia atrás con la instalación de viveros propios. El área plantada es de 10.000 ha con 1.000.000 de plantas, distribuidas en Concordia (Entre Ríos), Bella Vista, Mburucuyá, Saladas (Corrientes) y Pindapoy (San José, Misiones).

Los hermanos Bovino también efectúan importantes inversiones en el acondicionamiento y empaque acorde con el crecimiento de la producción de cítricos. Uno de los emprendimientos de envergadura es la construcción del aserradero “9 de julio” en Ayuí, departamento de Concordia al iniciar la década<sup>13</sup>. También concretan la construcción, remodelamiento y ampliación de las plantas en cada una de las áreas geográficas. En 1971 instalan el segundo sector de la planta de Concordia, mediante una inversión de u\$s 1.388.567 incrementan en 50% su capacidad, logrando una mayor flexibilidad de las operaciones. Dos años más tarde construyen un empaque para acondicionar mandarinas. Modifican el empaque del área Pindapoy y aumentan su eficiencia operativa incorporando maquinaria e instalaciones para cámaras de desverdecimiento y almacenamiento. En esta expansión está presente el interés por extender su mercado de frutas frescas a través de la exportación, como una estrategia para disminuir riesgos por las frecuentes dificultades de absorción del mercado interno e incrementar la rentabilidad de la empresa.

La estabilidad y crecimiento económico de la coyuntura a comienzos de 1974 conduce a la Sociedad a embarcarse en otra inversión importante: la construcción de una nueva planta de empaque en Saladas para atender a las exigencias del mercado de exportación; obtiene apoyo crediticio y una respuesta favorable de la Dirección Nacional de Desarrollo Industrial al pedido de desgravación impositiva. En 1977 entra en funcionamiento la planta con una superficie cubierta de 5.400m<sup>2</sup> y una línea de montaje con capacidad para empacar 1500 cajones/hora; la maquinaria es construida en Concordia por FERTIMAQ S. A. Un síndico de la empresa declara “*el empaque de Saladas fue fabuloso, la empresa se endeudó mucho para su construcción*” (noviembre de 2004). Los grandes emprendimientos son concretados con financiamiento en dólares en un contexto económico de frecuentes devaluaciones y crecientes tasas de interés.

---

<sup>13</sup> Con financiamiento crediticio accesible se construyen los edificios entre 1969-1970 que cubren una superficie de 6.000m<sup>2</sup>. La energía eléctrica es provista por una línea de alta tensión especialmente tendida a través de 15km; la maquinaria y equipos son adquiridos en Estados Unidos por valor u\$s 3.400.000; la capacidad de producción de la planta es de 12.000 cajones cada 8 horas, apuntando al objetivo de autoabastecimiento durante los diez años siguientes. Comienza a funcionar a mediados de 1970, aunque recién en 1975 se produce a niveles normales en relación a capacidad instalada y al conocimiento adquirido por el personal. El nuevo tipo de envase es utilizado para la exportación de fruta fresca, más tarde también para el mercado interno. En el período de mayor expansión trabajan 300 personas durante once meses, en dos turnos de 8 horas y un turno nocturno en los momentos de máxima actividad; en el mes restante efectúan el mantenimiento general de maquinaria e infraestructura.

En el transcurso de esta década la firma agiliza la comercialización de su producción de fruta fresca en el mercado interno, a través de la instalación de nuevos locales de ventas en Rosario, Córdoba, Mendoza y Mar del Plata; debido a las deficiencias crecientes que presenta el ferrocarril para el transporte de su producción, comienza a ser reemplazado por una flota de camiones propios, complementada con la tercerización del servicio.

La estrategia productiva y comercial implementada favorece el acceso al mercado mundial de Rotterdam, luego de algún intento fallido durante los años sesenta, donde se emplea la venta por subasta.

Al finalizar los años setenta PINDAPOY S.A. tiene seis plantas de empaque en funcionamiento, la capacidad combinada de todas alcanza a 6000 cajones/hora<sup>14</sup>. Destacamos que la campaña 1973/74 marca la cifra record de cítricos empacados: 4.505.108 cajones coincidente con el mayor registro obtenido en producción de fruta fresca.

#### *Elaboración de Jugos y Aceites Esenciales*

Las inversiones en maquinaria, equipos, ampliación de instalaciones y construcción de silos de almacenamiento en Concordia mantienen la elaboración de jugos a un ritmo de crecimiento sostenido durante los primeros años de la década; el nivel más alto corresponde a la campaña 1971/72, producción máxima de la empresa hasta ese momento. A partir de los jugos concentrados la industria elabora jugos refrigerados, pasteurizados, gaseosas, mermeladas y otros productos. La disposición provincial de 1977 que prohíbe procesar cítricos de Corrientes y Misiones en Entre Ríos por razones fitosanitarias es propicia para que la Sociedad encare la construcción de una planta de jugos de gran capacidad en Saladas. El emprendimiento es financiado por el Banco de Galicia y Buenos Aires, a cinco años, utilizando líneas de crédito propias y del Eximbank<sup>15</sup>; una parte de la maquinaria se importa y otra es fabricada por FERTIMAQ S.A.

Las exportaciones de jugos concentrados que fueron insignificantes en los años sesenta se agilizan a partir de 1971 alcanzando un año más tarde el valor máximo de la década, cuando aparecen algunas medidas favorables para exportar jugos cítricos concentrados de pomelo y limón a precios competitivos en el mercado internacional, no es así para los concentrados de naranja por la competencia de otros países<sup>16</sup>. En 1972/73 la exportación acusa una reducción sensible, la situación económica va restando competitividad a la firma frente a las empresas oferentes de otros países.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Memoria Empresa PINDAPOY S.A. año 1977/78

<sup>15</sup> Comienza a funcionar en 1978

<sup>16</sup> En 1971 la citricultura aportó al país u\$s 11.500.000 en exportación de jugos, aceites esenciales y forrajes cítricos y u\$s 3.500.000 por venta de fruta fresca, o sea u\$s15.000.000 que hablan de la importancia de esta actividad agroindustrial en varias regiones, en algunas representa una de las principales actividades económicas (Memoria Empresa PINDAPOY S.A. 1972).

<sup>17</sup> Memoria Empresa PINDAPOY S.A. años 1972/73 y 1973/74.

Al terminar la década las ventas de concentrados al exterior son reducidas por la coyuntura económica nacional: los costos internos no son compensados por la devaluación de la moneda aun considerando la pérdida del valor del dólar en el mercado mundial.

En síntesis: durante los años setenta el acondicionamiento de fruta fresca y su comercialización en el mercado interno y externo se mantiene como el principal rubro de producción de PINDAPOY S.A.; es un producto que no agrega un significativo valor a la cadena de producción, en tanto que la fase industrial representada por la producción-comercialización de jugos no satisface las expectativas de la empresa sobre todo en el mercado internacional. Sin embargo, PINDAPOY S.A. afianza el proceso de integración vertical y de extensión territorial que había emprendido en la década anterior. Realiza importantes inversiones en la fase primaria, industrial y comercial, en contraposición a ese recorrido disminuyen los márgenes de utilidades sobre las ventas brutas, iniciando un proceso irreversible que se prolongará hasta la venta de la firma.

### **Tercera Etapa: *Declinación y venta de PINDAPOY S.A.***

El crecimiento de la deuda externa, la inflación que deriva en hiperinflación y las modificaciones en el tipo de cambio son algunos de los aspectos que caracterizan a la economía del país durante los años ochenta. En 1981 se produce una brusca recaída por la devaluación del peso (431,1% anual); los insumos importados se encarecen notablemente, disminuye el poder adquisitivo de la población y sigue creciendo el desempleo. Schvarzer (op cit: 315) se refiere al complejo escenario expresando *“la industria en los '80 se vio sometida a ciclos muy breves e intensos, cuyos efectos se agravaban a medida que se repetían”*. La actividad fabril cae hasta alcanzar los valores más bajos en 1990, la capacidad ociosa de las plantas industriales se incrementa y la demanda del mercado interno se reduce abruptamente por la pérdida del valor del salario ante la espiral inflacionaria. Con el fin de morigerar los efectos que provocaba la situación las empresas tratan de incentivar la venta de sus productos en el exterior, favorecidas durante un tiempo por la política oficial que mantiene el tipo de cambio elevado; sin embargo, los continuos vaivenes de las medidas económicas desalientan al sector empresarial y las inversiones a largo plazo. La persistencia de la inflación, las constantes modificaciones del tipo de cambio y altas tasas de interés provocan una desaceleración de la actividad industrial y una situación de recesión generalizada en todos los sectores de la economía y en amplios estratos de la sociedad (Schvarzer op cit).

Se inicia un proceso de desaparición de empresas familiares de capital nacional que culminará en los noventa; la delicada situación financiera de algunas obliga a la venta de una parte o de la totalidad del paquete accionario a empresas nacionales y extranjeras.

KASDORF S. A. y La MARTONA S.A. (Knecher y Fuld, 1998) que se articularon con PINDAPOY S.A. en la fase comercial forman parte de ese universo de firmas que no sobrevivieron a la crisis de los ochenta. Años más tarde sucede lo mismo con Bodegas y Viñedos Peñaflor S.A. que también había participado en la distribución de productos de PINDAPOY S.A.

La firma de los hermanos Bovino no permanece ajena a la crisis general que afecta a las agroindustrias y a otras ramas del sector industrial del país y comienza un proceso recesivo caracterizado por la disminución del ritmo de crecimiento económico, como consecuencia del abultado pasivo acumulado. Sin embargo, persiste con la política de expansión que identifica a la Sociedad a lo largo de su historia, pero en esta etapa representa una estrategia defensiva para permanecer en el mercado. En la fase agrícola y forestal PINDAPOY S.A. continúa sumando plantaciones de cítricos, presenta nuevos planes forestales al Instituto Forestal Nacional (IFONA) e incorpora maquinaria y tecnología para aumentar la producción, los rendimientos y la calidad. Las mejoras consisten en: incorporación de nuevas variedades de mandarinas y naranjas para exportación, extensión del sistema de riego artificial -importando desde Israel equipos de riego por microaspersión- importación de tractores procedentes de Rusia.

En la fase de empaque de fruta se instalan cinco cámaras de desverdecimiento en Concordia, con una capacidad de 10.000 cajones cada una y una nueva línea de acondicionamiento y embalaje de mandarinas con destino a la exportación.

En 1981 finaliza la construcción de la fábrica de alimentos pelletizados para ganado en Concordia y posteriormente la de Saladas<sup>18</sup>. Para ambas FERTIMAQ S.A. fabrica todos los equipos y el montaje, importando la maquinaria básica. La inversión de la firma es de tres millones de dólares para cada una de las plantas, previendo exportar 15 mil toneladas anuales de forraje a un valor de u\$s 150 la tonelada, a través de la empresa Joseph & Co. de Minneapolis (Estados Unidos), principal exportadora e importadora de pellets en el mundo.

Además, en 1985 la Sociedad inaugura una planta elaboradora de productos para empaque en Concordia: detergente-fungicida, cera plástica y otros productos limpiadores imprescindibles en el empaque de fruta cítrica. La nueva línea de producción constituye la fase final del proceso de integración vertical y horizontal de la empresa, le permite obtener una mayor autonomía en el abastecimiento de insumos y un recurso para complementar las ventas de sus productos a otros empaques.

En el año siguiente continúa ampliando las instalaciones relacionadas con la industria juguera. Los habitantes de Concordia y Saladas perciben como paradójica la decisión de abrir plantas fabriles en una coyuntura económica signada por el cierre de establecimientos.

---

<sup>18</sup> Memoria Empresa PINDAPOY S.A. 1978/79

En la fase comercial continúa el sistema de subasta pública de fruta fresca en el Mercado Central de Buenos Aires y en las sucursales del interior, que comercializan el 58% de las ventas. Las exportaciones se dirigen principalmente a Alemania, Francia, Holanda, Inglaterra, Italia, ex Unión Soviética, ex Checoslovaquia, Canadá, Hong Kong y Singapur.

La venta de jugos mantiene los canales de comercialización de otras firmas, mediante la tercerización del servicio; BODEGAS Y VIÑEDOS PEÑAFLORES S. A. distribuye jugos concentrados congelados y bebidas en polvo -naranja, limonada y pomelo- con la marca "Pindapoy".

A fines de la década PINDAPOY S.A. emprende la exportación de rollizos de eucaliptos a Europa destinados a la fabricación de pulpa de papel, aprovechando la vía fluvial se acopian en una planta propia en Concepción del Uruguay, para transportarlos luego hasta Campana y enviarlos en barcos fletados por el comprador. *"...salían más o menos 20.000 toneladas porque el río no tenía calado. Llegaban a Campana y ahí se le agregaban 7.000 toneladas más"* (Gerente de la firma, diciembre de 2004). Se trata de una actividad secundaria pero representa una forma de disminuir los problemas financieros surgidos en el aserradero "9 de julio" por la merma en la fabricación y venta de cajones, *"... lo que pasa es que había tantas plantaciones de eucaliptos que estaban envejeciendo y había que vender la madera. Normalmente, se hicieron para la necesidad del aserradero, al mermar la demanda se buscó cómo recuperar dinero de esa inversión que se había hecho años antes"* (Gerente de Interior, diciembre de 2004).

La expansión física de la firma no se refleja en los resultados económicos obtenidos en esta década; si bien las ventas crecen en el primer quinquenio, la apertura de las plantas de pellets y la fábrica de jugos de Saladas demandan cuantiosas inversiones, en gran parte en moneda extranjera, resultando difícil de saldar en un período con frecuentes modificaciones cambiarias. La prensa local expresa la grave situación financiera por la que atraviesa PINDAPOY en Saladas *"...caímos en la misma celada que otros empresarios que contrataron inversiones a 2.000 pesos por dólar y habrá que pagarlos cinco o seis o vaya a saber cuántas veces más"*<sup>19</sup>. Para salir de esa coyuntura la firma toma nuevos créditos del Banco de la Provincia de Corrientes. Al comentar esta situación un síndico de la empresa manifiesta *"un asesor financiero me dijo en 1980 que no era para preocuparse, no había que temer a las deudas, ¡pero eran en dólares!...creo que él estaba equivocado. Yo cité a una reunión de directorio que duró dos días para expresar mi desacuerdo y llamar la atención sobre la inflación y las deudas de la empresa"* y agrega *"las empresas que no se endeudaron o se endeudaron poco en los primeros años del modelo aperturista de fines de los setenta sobrevivieron y PINDAPOY se endeudó mucho y comenzó a tener dificultades para cumplir con los compromisos crediticios contraídos"* (noviembre de 2004).

<sup>19</sup> Declaración de uno de los directores de la empresa al Diario El Herald, 16/03/82.

Las exportaciones de fruta fresca y subproductos aumentan pero las utilidades obtenidas no eran significativas en comparación con la dimensión que había alcanzado la empresa. *“Las utilidades que tenía la empresa no eran tantas, mucho gasto, mucho gasto inflacionario, tenía mucho personal. No se podían aumentar los precios porque no se vendía, entonces no era fácil sobrevivir a la inflación. Yo veía por los balances...era una empresa que ganaba, ¡¡ pero tendría que haber ganado mucho más!! El mercado interno no daba y el mercado externo tampoco era suficiente”* manifiesta el Síndico cuando se refiere a la dramática situación de PINDAPOY S.A., en ese momento ya se vislumbraba un futuro incierto al pretender financiar las deudas con nuevos créditos.

Las empresas que habían tomado créditos en dólares son gravemente perjudicadas al no poder cumplir con los compromisos financieros contraídos y muchas cierran sus puertas. La crisis envuelve a toda la sociedad provocando un mayor desequilibrio en la distribución del ingreso y aumento de la desocupación; las economías regionales cuyas estructuras productivas continúan principalmente orientadas hacia el mercado interno son particularmente afectadas.

El alto costo financiero repercute negativamente en los resultados económicos de PINDAPOY S. A., situación agravada por factores climáticos adversos y disminución del consumo interno.

En el último ejercicio económico de la década las utilidades sólo representan el 3,2% de las ventas brutas. El Directorio manifiesta *“...el efecto nefasto de las dos hiperinflaciones, siendo la segunda de ellas la más traumática, porque el Gobierno se vio obligado a aplicar el Plan Bonex, a partir del cual se trastocaron totalmente las ya de por sí precarias condiciones de ahorro del sistema y por ende la del crédito...”*<sup>20</sup>.

En 1989 PINDAPOY S.A. tiene:

- siete plantas de empaque
- dos fábricas de jugos y subproductos
- dos fábricas de pellets
- una planta de insumos para empaque
- dos aserraderos
- una fábrica de bolsas de red
- la empresa FERTIMAQ S.A.
- Emplea unos 4000 trabajadores distribuidos en las áreas de producción

A lo anterior se suman las superficies con plantaciones frutales y forestales propias y de las sociedades vinculadas.

Sin embargo, la dificultades financieras de la firma se van agudizando *“Por esa deuda tuvimos que vender la empresa, cada mes subía el 60% y un mes subió el 360%”*, resume

---

<sup>20</sup> Memoria y Balance, PINDAPOY S.A., 1990: 3

Próspero Bovino y agrega “...fue la que nos condujo a regalar Pindapoy (...) fue el año nefasto”<sup>21</sup>. Además, desde la muerte de Don Carmelo se va gestando un proceso producto del cambio generacional originado en la dirección de la empresa y la participación de un cuadro gerencial profesional, que define otras formas de conducción interna centralizada desde Buenos Aires. “...Ahí fue donde empezó a caer Pindapoy, aparte de la deuda que tenía” (...) “...la empresa se manejó mientras estuvieron Próspero y Carmelo al frente, con gente que ellos consideraban capaz, sin importarles el título que tuvieran” manifiesta un antiguo empleado. La nueva gestión reestructura el organigrama, desaparecen algunas funciones y entra en el ocaso un modelo de manejo paternalista con el personal materializado, durante más de cuarenta años, con la frase “Prospero en Concordia y Carmelo en Buenos Aires” y una relación basada en el respeto y la lealtad de los empleados hacia los patrones y la empresa ...”Usted sabe, se rompía una máquina y todos íbamos a poner el hombro y arreglarla”; después, lo prohibieron. Cuando se rompía una máquina se paraba toda la línea de producción, había que hacer un informe de que se rompió tal máquina y pasársela al jefe de mantenimiento, que era un ingeniero que había venido de Buenos Aires [...]. Para eso, había que esperar como tres horas antes de arreglar las máquinas, esas son las cosas que comenzaron a ocurrir. Comenzaron a destruir la empresa” (Gerente de la firma, noviembre de 2004). El comienzo de un nuevo estilo de gestión termina por afectar la propia identidad de la empresa.

En noviembre de 1989 Don Próspero se aleja de la conducción de la firma<sup>22</sup>; la Sociedad constituida por los dos hermanos sustentada, en el trabajo de cada día y en la férrea voluntad de progresar había llegado a su fin. La empresa PINDAPOY S.A. seriamente deteriorada por problemas financieros y de gestión en un contexto económico nacional difícil se vende a fines de 1991. Como otras empresas del país no sobrevive a los cambios económicos de los años ochenta; se disuelve de esta forma una empresa familiar de capital nacional, símbolo de prestigio y de innovación, líder en el sector y motor de desarrollo de la actividad. Había nacido durante la primer etapa del modelo de industrialización por sustitución de importaciones aprovechando las ventajas que ofrecía un país cuyo mercado interno se encontraba en expansión, y cambia de manos en los inicios de una década caracterizada por la apertura económica y el ajuste, la reestructuración del sector industrial y la falta de protección al mercado interno. Su desaparición produjo una inflexión en la economía regional sustentada en la citricultura y un impacto negativo en el tejido social de la ciudad de Concordia; la misma situación tuvo su réplica en Saladas.

---

<sup>21</sup> Revista Dominical, 3/08/97

<sup>22</sup> Carmelo Bovino muere en Estados Unidos durante un viaje de negocios, tenía 85 años. Próspero aunque se aleja de la conducción de la firma en 1989 sigue perteneciendo al directorio hasta su venta en 1991. Muere en el año 2002 a los 95 años

## El capital humano y social: un soporte de las estrategias del estilo de gestión

Los hermanos implementan un estilo de gestión estructurado jerárquicamente en base a una organización piramidal, *'autocrática'* y una relación paternalista con los empleados. El trato personal y la imagen siempre presente de los fundadores favoreció la *'cultura del esfuerzo'* y el compromiso "...como él (Don Próspero) *valoraba el trabajo, entonces uno no podía defraudarlo*" (Jefe del aserradero, noviembre de 2004). De esta forma logran que los empleados se sientan parte de la empresa "...*Es que Don Próspero nos enseñó eso... 'allá van los camiones nuestros'. Él, estando con nosotros nunca dijo "eso es mío"* relata uno de los más antiguos colaboradores (Jefe de Empaque, marzo de 2003).

La identidad cultural de la empresa forma parte de un mundo simbólico, remite a sus fundadores, a su discurso legitimador, a sus creencias. Al ser visualizados como los "administradores" de ese universo de significados ejercen influencia en las tareas a desarrollar a la vez que transmiten formas de percibir, pensar y sentir.

La modalidad de gestión facilitaba un control directo y concentrado en las dos figuras, planificar actividades y tomar todas las decisiones de la compleja estructura organizativa, dividida en tres áreas geográficas de producción e industrialización "...*los hermanos Carmelo y Próspero tenían una interrelación fluida, constante, nada importante se resolvía sin estar de acuerdo con ellos. Tenían la última palabra, pero nunca dejaron de oír a sus colaboradores. Esa forma de ser y obrar nos integraba y motivaba en el esfuerzo constante de batallar todos los días*" (Gerente de la empresa, setiembre de 2005). Transferían las directivas al escalón jerárquico siguiente y así hasta la base, en una eficiente cadena de relaciones en la que participaban gerentes, jefes de áreas, encargados y obreros "y *cuidaban la empresa como si fuera de ellos, como si fueran dueños, eso era el privilegio que tenían los Bovino, esa era la clase de gente que tuvieron*", expresa en su relato Agustín, mecánico de la empresa (diciembre 2004).

Una estrategia de acercamiento en la relación patrón-trabajador consistía en tratar personalmente las demandas sentándose a dialogar con los empleados en casos de reclamos y conocían bien cómo negociar. Cuando los conflictos por ajustes salariales en las áreas de producción llegaban a un punto de difícil solución Don Próspero se hacía cargo de la situación "*la política era no confrontar, sino dialogar*" manifiesta un delegado gremial de PINDAPOY S.A. (diciembre de 2004). Esta modalidad se refleja en el entramado de las relaciones que se tejen en el espacio social de la empresa, entre la cúpula y los trabajadores según su jerarquía y antigüedad; los empleados que acompañaron a los fundadores desde los orígenes de la empresa, ocupan los puestos clave de la estructura organizacional, posiblemente como parte de una política para mantener el sistema de control a través de la

probada lealtad de sus fieles colaboradores. A su vez, la forma de inserción de los obreros de las plantas industriales y talleres, peones y trabajadores de quintas por medio de vínculos familiares y amicales también representa un rasgo particular de la conducción. La instrumentación de este mecanismo aseguraba una lealtad hacia la firma por medio del fortalecimiento de una relación de mayor correspondencia y compromiso, dado que varios miembros de una familia dependían de la misma fuente de empleo.

El recambio generacional modifica el estilo de gestión de una época sustentado en tres pilares: liderazgo carismático, voluntarismo y paternalismo con los empleados.

### **Algunas hipótesis sobre la desaparición de PINDAPOY S. A como empresa familiar**

*“La inflación iba creciendo (desde la década de 1970) no podían aumentar y aumentar los precios para consumo interno porque no se vendía y el mercado externo era insuficiente”* Síndico de la empresa.

*“Recuerdo que un día estaba hablando en la empresa con un familiar de Carmelo y Próspero y me preguntó ¿se darán cuenta de lo que está pasando en el país, era después de 1976, ellos continuaron como si nada hubiera cambiado”.* Gerente de PINDAPOY S. A.

*“Se notaban cambios en la conducción. Entraron una camada de ingenieros muy jóvenes que todos querían ser jefes y se les escapaban muchas cosas. Por ahí se veía la decadencia de la empresa; en un sector mandaba un integrante de la familia, en otro sector estaba otro miembro de la familia, que no se entendían...los últimos siete años fueron muy difíciles... se venía la venta de la empresa”.* Embalador del empaque de Concordia

Los que formaron parte del capital humano de la firma ensayan algunas hipótesis, todos concuerdan en mencionar el elevado endeudamiento contraído por la empresa y el cambio de conducción, en el marco del contexto económico-social nacional con crecientes dificultades.

Intentamos responder al interrogante, admitiendo la convergencia de múltiples factores. Los hermanos Bovino fueron muy entusiastas, apostaron siempre a la producción; entre sus logros destacamos: la integración total de la cadena productiva y articulaciones con la distribución de productos, la especialización productiva en fruta fresca y jugos de calidad; la modernización tecnológica especializada en las diferentes fases de producción, a la vez que identificamos dos momentos históricos en la vida de la empresa: el primero corresponde al despegue que se produce con la creación de la sociedad anónima y la instalación de la fábrica de jugos en Concordia en la década de 1960; el segundo marca la etapa de crecimiento, expansión de las actividades, nuevas integraciones y ampliación del mercado con la exportación, hasta mediados de los años setenta.

Un punto de inflexión se produce a fines de los años setenta cuando el ritmo de crecimiento de PINDAPOY S.A. se frena y comienza una etapa que desembocará diez años

más tarde en un proceso de declinación y fuerte endeudamiento. Las estrategias de integración vertical y horizontal no la protegieron de los avatares futuros; sin duda un factor de fuerte incidencia que marcó la vida de la empresa fue el profundo cambio de rumbo que se manifiesta en la economía del país a mediados de la década de 1970.

A fines de los ochenta el escenario económico-político del país es diferente, la espiral inflacionaria provoca el vertiginoso aumento de las deudas de PINDAPOY S.A. y nuevamente se recurre al financiamiento en dólares, en medio de un cambio de conducción gerencial. Este acontecimiento rompe el equilibrio de “poder” impuesto por los fundadores, se inicia un proceso de deterioro en las relaciones entre los nuevos directivos y el personal más antiguo que es reemplazado por los cuadros de profesionales jóvenes nombrados desde las oficinas comerciales ubicadas en Buenos Aires. Se diluye una de las claves del éxito de la empresa: contar con un grupo de personas altamente involucradas y comprometidas personalmente; el capital humano deja de ser uno de los pilares que cimentaron la prosperidad de PINDAPOY S. A. Los hermanos Bovino no prepararon una línea sucesoria clara en su larga trayectoria.

## **Bibliografía**

- Aspiazu D., Basualdo E. M. y Khavisse M. (1987) *El nuevo poder económico en la Argentina de los años ochenta*. Legasa. Buenos Aires.
- Barbero M. (1993) “Historiografía y problemas de la historia de empresas” en Barbero M. (comp.) *Historia de empresas. Aproximaciones historiográficas y problemas en debate*. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires. pp. 7-26.
- Basualdo E. (1997) *Notas sobre la evolución de los grupos económicos en la Argentina*. IDEP. Cuaderno N° 20. Buenos Aires.
- Castillo R. (2003) *Impacto socioeconómico de la instalación y cierre del aserradero 9 de julio en Colonia Ayuí*. Concordia, Entre Ríos. Mimeo.
- Knecher L. y Fuld E. (1998) “Orígenes, desarrollo y desaparición de una empresa de capital nacional: La Historia de Kasdorff S.A.” en *Ciclos*, Año VIII, Vol. VIII, N° 16. 2do Semestre. pp. 163-190.
- Kosacoff B. , Corteza J., Barbero, M.I. y Stengel, A (2001) *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*”. Booz. Allen & Hamilton. Colombia.
- Muchnik D. (2005) *La patria financiera. El juego de la especulación*. Ed. Norma. Buenos Aires.
- Rapoport M. y colab. (2000) *Historia Económica (1880-2000)*. Editorial Macchi. Buenos Aires.

Schvarzer J. (2000). *La industria que supimos Conseguir. Una historia político social de la industria argentina*. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires.

Tadeo N. y Palacios P. (2002) "Cambios socioproductivos en el complejo agroindustrial cítrico del nordeste argentino en la década de los '90" en *Realidad Económica*. N° 189. IADE. Buenos Aires. pp. 70-91.

Tadeo, Nidia (coord.) (2006): *Agroindustria y Empleo. Complejo Agroindustrial Cítrico del Nordeste Entrerriano*, Buenos Aires, Editorial La Colmena.

### **Otras Fuentes**

Municipalidad de Concordia, Entre Ríos. Departamento de Obras Públicas. Ordenanzas Municipales 4/06/ 51; 14/11/61; 25/03/64.

PINDAPOY S.A. Memorias. Balances. Años 1960 a 1962, 1966, 1968, 1970 a 1974, 1976 a 1979, 1987, 1989, 1990.

PINDAPOY S.A. Síntesis Informativa, año 1986. Concordia. Mimeo. ■

### **Fuentes periodísticas**

"La Historia de la citricultura de Concordia", en *Diario El Litoral*, Concordia, Entre Ríos, 10 de septiembre de 1951.

"La fábrica de jugos naturales cítricos de Pindapoy", en *Diario El Litoral*, Concordia, Entre Ríos, 10 de octubre de 1961.

"PINDAPOY S.A., Memoria y Balance 1973/73", en *Diario El Litoral*, Concordia, Entre Ríos, 23 de julio de 1975.

"Pellets de pulpa cítrica se elaborará en Pindapoy mediante nueva fábrica", en *Diario El Litoral*, Concordia, Entre Ríos, 7 de agosto de 1981.

"Exportará Pindapoy 2.500.000 cajones de fruta cítrica fresca, jugos concentrados y expellers; se trabaja en todas las zonas", en *Diario El Litoral*, Concordia, Entre Ríos, 16 de marzo de 1982.

"Caemelo Bovino" en *Diario El Herald*, Concordia, Entre Ríos, 9 de mayo de 1986.

"Mensaje de despedida de Don Próspero Bovino" *Diario El Sol*. Concordia, Entre Ríos, 3 de agosto de 1989.

"Próspero Bovino: el pionero de la citricultura", en *Revista Dominical*, Concordia, Entre Ríos, 3 de agosto de 1997.

"Con la muerte de don Próspero Bovino, se va gran parte de la historia cítrica de Concordia", en *Diario El Herald*, Concordia, Entre Ríos, agosto de 2002.