

Lilibeth Yáñez y Diana David

Y... ¿ qué queda de la industria conservera?

Resumen

La apertura económica y la integración regional de mercados implicaron para la agroindustria mendocina una serie de reestructuraciones. El objetivo de este trabajo es conocer las diversas estrategias que los empresarios implementan para adaptarse a las nuevas reglas de juego. Se busca comprender la situación de la industria conservera desde la perspectiva de los actores. Para lo cual, en primer lugar, se realiza una breve reseña de las etapas que atravesó esta industria y se describe el contexto mediante de datos secundarios. La caracterización del escenario permite reconstruir las lógicas empresariales relevadas mediante entrevistas de profundidad.

Abstract

The economic opening and the regional integration of markets implied for **agroindustry** of Mendoza a series of reconstructions. The objective of this work is to know the diverse strategies that the industrialists implement to adapt to the new rules of game. One looks for understanding the situation of the **conserver** industry from the perspective of the actors. For which, in the first place, a brief review of the stages is made that crossed this industry and describes the context by means of of secondary data. The characterization of the scene allows to reconstruct the released enterprise logics by means of depth interviews.

Introducción

La agroindustria, hasta finales de los 70, fue un sector clave de la economía provincial. No sólo por su significativa participación en el PBI (27%) sino porque además, constituyó un espacio generador de subjetividades que caracterizan culturalmente la región: *bodegueros, viñateros, productores de conservas y dulces*, etc.

La apertura económica y la integración de mercados regionales generaron profundas transformaciones en el conjunto de actividades que se desarrollan en el sector. En ese contexto, los empresarios se vieron forzados a implementar distintas estrategias para adaptarse a las nuevas reglas de juego.

En este artículo, se intenta brindar algunos elementos que permitan comprender la lógica de estas estrategias, mediante una descripción de la situación de la industria conservera local desde la perspectiva de los actores involucrados. Así, se exponen los resultados de las entrevistas de profundidad que se hicieron a responsables de empresas tipo de la actividad conservera local, durante el año 2000. Para interpretar adecuadamente las percepciones y vivencias relevadas se realiza, previamente, una breve reseña histórica del proceso de industrialización provincial, una reflexión sobre los rasgos de la organización industrial argentina y algunos datos de la crisis que atraviesa el escenario económico y social.

Un poco de historia

El proceso de industrialización en la Argentina tiene su punto de partida a fines del siglo pasado, acompañando al dinámico modelo agroexportador que estuvo vigente hasta la década de los 30. A partir de esta fecha, la industria pasa a ocupar un lugar de privilegio en la economía argentina, en particular, en la segunda fase del proceso de sustitución de importaciones que comenzó en 1958 cuando las actividades industriales fueron el motor del crecimiento de la economía, creadoras de empleo y la base de la acumulación de capital.(Kosacoff, B.,1993). Esto que señala Kosacoff, se dio también en Mendoza aunque con características particulares. La investigación realizada por Martín (1992) al respecto, expone claramente los dos momentos que perfilan la estructura industrial de la provincia:

1) Primera etapa de sustitución de importaciones (1930-1952). La diversificación industrial

El gobierno que inicia su gestión en 1932 preparó una serie de medidas económicas que propiciaban la diversificación industrial. Las actividades que permitían afirmar la existencia de un proceso de diversificación industrial en Mendoza eran, para ese momento, las relativas al desarrollo de industrias de conservas de alimentos (tanto de frutas como de tomate) algunas pertenecientes a la rama de alimentos y bebidas como aceite y sidra; la industrialización de derivados de la uva tales como el alcohol y otros subproductos que comienzan a dar forma a la industria química de la provincia.

Con relación a la conserva de alimentos, el primer síntoma de su iniciación como actividad industrializadora de frutas y hortalizas puede detectarse ya en el incremento de las hectáreas sembradas dedicadas a este tipo de cultivo. Esta

información es coherente con los datos sobre la creación de establecimientos industriales dedicados a la elaboración de conservas de alimentos y a la industrialización de frutas.

Si bien no se poseen datos sistemáticos del origen del conjunto de los capitales invertidos, parece, por la denominación de algunos establecimientos fundados en la época, que provenían de empresas nacionales que ya desarrollaban esta actividad en Buenos Aires. La evolución de la industria conservera (que corresponde al sector vegetativo de la industria) implicó en su momento, un cambio significativo en la estructura industrial de la provincia, sobre todo si se tiene en cuenta la preeminencia que tenía la vitivinicultura en la economía provincial.

Creación de fábricas de conservas de frutas y hortalizas (1932-1936)

Fábricas	Fundadas		Existentes
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad
1917-1921	1	1.6	1
1922-1926	2	3.1	3
1927-1931	3	4.7	6
1932-1936	2	3.1	8
1937-1941	6	9.4	14
1942-1946	15	23.4	29
1947-1951	30	46.9	59
1952-1956	4	6.2	63
1957-1961	1	1.6	64
Total	64	100.00	-----

Fuente: Martín, F.J., 1992: 180.

El cambio mencionado se hace evidente al comparar algunos indicadores para la industria conservera frente a los correspondientes al conjunto de la industria provincial.

Comparación de tecnología, productividad del capital y tamaño de establecimientos de industria conservera y resto de la industria de Mendoza (1925-1937)

Indicadores	H.P.(fuerza motriz) Por establecimiento		Valor de producción por unidad de capital		Valor de producción por establecimiento	
	Toda la industria	Industria conservera	Toda la industria	Industria conservera	Toda la industria	Industria conservera
1925	7.98	7.00	0.76	0.52	18.171	37.250
1931	3.90	9.50	1.18	1.01	21.378	48.967
1935	4.47	77.22	0.98	1.01	17.835	249.300
1937	4.84	98.75	1.29	1.93	23.857	482.925

Fuente: Martin, F.J., 1992: 276. Nota: Se considera indicador de tecnología la cantidad promedio de H.P. por establecimiento; de productividad de capital la cantidad promedio de valor de producción obtenido por unidad de capital y, de tamaño medio la cantidad promedio de valor de producción por cada establecimiento existente.

En este mismo proceso de diversificación industrial y aprovechando las compatibilidades respecto a la vitivinicultura, surge la industria aceitera. La evolución de la misma se observa en el siguiente cuadro.

Creación de establecimientos elaboradores de aceite (1932-1961)

Fábricas	Fundadas		Existentes
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad
1932-1936	1	1.8	1
1937-1941	5	9.3	6
1942-1946	9	16.7	15
1947-1951	21	38.9	36
1952-1956	16	29.6	52
1957-1961	2	3.7	54
Total	54	100.00	-----

Fuente: Martin, F J., 1992: 186.

Las posibilidades de éxito de este nuevo modelo económico provincial, de igual manera que el anterior (monoprodutor vitícola), descansaban en el logro de la complementariedad con la economía nacional. La política económica generada por el elenco gubernamental sustentaba la posibilidad de insertar la provincia en el proceso de sustitución de importaciones.

2) Segunda etapa de sustitución de importaciones 1953-1963 y la diversificación industrial

La primera etapa de la sustitución de importaciones tuvo en su último tramo como base de apoyo la redistribución del ingreso y la ampliación del mercado interno, permitiendo un proceso de franca expansión industrial en el país.

Los elementos que contribuyen a profundizar la diversificación son: el énfasis redistributivo del gobierno peronista, la expansión demográfica, los mayores niveles de empleo, el ritmo de crecimiento de la población, el flujo inmigratorio y consecuentemente, los mayores niveles de consumo. Dentro de este contexto favorable al consumo y al interior de las relaciones que se establecen entre los sectores intervinientes en la producción, un aspecto importante lo constituye el papel regulador del Estado.

Las mismas condiciones relativas al mejoramiento y ampliación del mercado interno que acompañan los primeros tramos de la segunda etapa del proceso, fueron las que permitieron la consolidación de las nuevas industrias surgidas en la primera etapa. Sin embargo, se frena significativamente la fundación de nuevos establecimientos dedicados a la elaboración de conservas frutihortícolas y al aceite. Si bien estas industrias implicaron un elemento dinamizador en el proceso de diversificación industrial, su consolidación implicará cada vez más su carácter de industrias vegetativas.

En relación con la economía nacional, en este proceso de sustitución y diversificación se observan algunas particularidades en la provincia. Lo que se detecta es la diferencia en el grado y modalidad de las inversiones extranjeras de tipo directo. En el primer momento de la industrialización el capital extranjero aparece en industrias cementeras y químicas, mientras que su presencia en el resto de la industria es relativamente baja.

La industria aceitera es la única que presentaría intervención de capital extranjero vía vinculación directa o indirecta con grupos empresariales de capital nacional. En la economía nacional, la inversión extranjera es mucho más frecuente y notable que en el proceso de diversificación de la provincia.

A pesar de la diversificación industrial que se produjo en el periodo 1930/63, el sector vegetativo (Alimentos y Bebidas) significa todavía en 1964, el 76% del producto bruto industrial, quedando solamente un 24% para el sector dinámico (Metalmecánica, Petroquímica) que ya para esa entonces mostraba un cierto grado de estancamiento en su modernidad. (Martín, J.F., 1992)

La crisis y el nuevo escenario

Al igual que en la nación, a mediados del 70 el modelo de industrialización de la provincia muestra un conjunto de dificultades. Las diversas descripciones sobre el sector realizadas a nivel nacional muestran que estas dificultades aluden a aspectos relacionados con la propia organización industrial (escala de plantas muy reducidas, falta de subcontratación y de proveedores especializados, escasa competitividad internacional, etc.) y con el funcionamiento macroeconómico de la economía (fuertes transferencias de ingresos, saldos comerciales externos deficitarios, etc.)

Simultáneamente, el dinamismo de las sociedades de mayor industrialización estaba generando el pasaje a un nuevo esquema tecnoproductivo. Se pasa de la producción masiva fordista prevaleciente a la incorporación de la microelectrónica. Ante las dificultades de recrear este dinamismo industrial, en la Argentina se intentó una reforma estructural asociada con la apertura de la economía. El fracaso de su instrumentalización en el periodo 1976-1981 concluyó con un proceso de desarticulación productiva. Entre los factores negativos que dan cuenta de ello sobresalen: la contracción de los mercados, por los bajos niveles de demanda de los productos industriales locales, tanto interna (por la competencia de productos importados) como externa por el fuerte atraso del tipo de cambio. A su vez, las altas tasas de interés, que superaban largamente toda posibilidad de rentabilidad productiva y su constante crecimiento, llevó a las empresas a niveles de endeudamiento que en muchos casos superaban el valor de sus actividades.

En el periodo posterior 1982-1990, el plan macro-económico nacional fue el eje articulador de gran parte de las transformaciones ocurridas. En este periodo se destacaron tres programas económicos: el austral, el primavera y el Bunge Born. Todos ellos compartieron el objetivo de incorporar medidas correctoras de la situación, con presencia de grandes dificultades para obtener resultados. Como consecuencia surge una clara conciencia de la necesidad de medidas estructurales. Mientras tanto el conjunto de indicadores de la economía nacional evidenciaba un profundo deterioro: el PBI disminuía 1.4%, el producto bruto industrial 24%, el consumo 15.8%, las importaciones 58.9%, la inversión 70.1% y el ingreso per capita un 25%. A su vez la tasa de desocupación abierta se duplicaba, el nivel de empleo manufacturero disminuía casi un 30% y el salario medio industrial en 1990 fue un 24% más bajo que a inicios de la década. En forma complementaria, se observaba un proceso de concentración del

ingreso asociado a una mayor regresividad en su disminución y la agudización de las condiciones de pobreza extrema.

Estas condiciones generan cambios significativos a nivel sectorial y microeconómico. Se puede decir que, a inicios de los 90, las actividades industriales han sufrido un conjunto de profundas transformaciones que son típicas de un proceso de reestructuración regresiva y de creciente heterogeneidad estructural. (Kosacoff, 1993:27)

El carácter regresivo está dado, básicamente, por dos elementos: 1) la incapacidad de la economía de basar su reestructuración industrial en los aspectos positivos que se desarrollaron durante el proceso de sustitución de importaciones, durante las cuales se acumularon conocimientos, habilidades, capacidades ingenieriles, recursos humanos, etc. 2) las transferencias de ingreso asociadas al proceso de reestructuración. Así, la nueva especialización resultante de la industria no se adecuó ni a la generación de factores, ni a la de ventajas competitivas. Además, el deterioro de las políticas públicas sociales - salud, educación, vivienda, etc. - afectó la equidad de la sociedad y a su vez, a la competitividad sistémica de la economía.

En cuanto al carácter de creciente heterogeneidad estuvo determinado por el desempeño muy diferenciado a nivel sectorial y en particular a nivel empresarial. Es decir, por un lado se evidenció desmantelamiento, atraso y reducción de muchas firmas y por otro lado, el desarrollo de empresas que crecen y modernizan sus estructuras productivas.

De modo particular, "la brusca apertura económica, la política de privatizaciones, la concentración de recursos financieros y el proceso de desregulación generaron un entorno adverso para las pequeñas y medianas empresas. Una verdadera conmoción, dada la velocidad y profundidad del cambio. En los últimos años las Pymes industriales se vieron afectadas por la apreciación del peso, la disminución de aranceles, las restricciones en el financiamiento, el elevado costo del crédito y el costo de los servicios públicos privatizados entre otros factores". (Bleger, L., 1999: 26)

Desde antes de la apertura, también muchas Pymis¹ tenían deficiencias estructurales lo que se agravó con las exigencias del Mercosur. Para 1999 sólo un 5% de las Pymis argentinas producía en condiciones de excelencia internacionales. En el otro extremo, un 30% tenía escasas posibilidades de sobrevivir dado el contexto macroeconómico. Y el 65%, es decir la mayoría,

¹ Pymis: pequeñas y microindustrias

enfrentaba desafíos de envergadura para asegurar su viabilidad. (Kosacoff, B. y Lopez, 1998, cit. por Bleger, L., 1999: 27)

Las dificultades de las Pymes durante los últimos años, fueron la contracara de un formidable proceso de concentración y extranjerización de la producción, los servicios y las finanzas. Mientras que las grandes corporaciones transnacionales y los grupos económicos locales más fuertes crecieron en un clima sumamente propicio, las Pymes se vieron enfrentadas simultáneamente a: cambios en el modelo de desarrollo industrial, a un proceso de liberalización comercial y a un proceso de integración regional (Mercosur) sin programas específicos para su protección y desarrollo por parte del sector público.

En realidad, la falta de una adecuada política pública hacia las Pymes tiene su raíz más profunda en la concepción ideológica del gobierno. Para el pensamiento neoliberal, el libre funcionamiento de los mercados, la iniciativa privada y un marco de estabilidad macroeconómica son suficientes para asegurar el crecimiento económico y el desarrollo social (Bleger, L., 1999: 26, 27)

Entre los intentos de introducir ajustes estratégicos, se encuentran las políticas de promoción, cuyos efectos fueron adversos, al no tener una carácter integral, por el costo fiscal y por la ausencia de controles.

Por su parte, la política de privatizaciones determinó el fin de las medidas de "compra argentina" que se había implantado con mayor o menor energía desde la segunda guerra mundial hasta cristalizar en leyes y decretos que lo exigían específicamente. Los concesionarios de los servicios de las empresas vendidas ya no estaban obligados a comprar a las fábricas locales. El cambio regulatorio coincidió con la apertura económica que les permitió proveerse en el exterior, lo que se ve reforzado por la facilidad que tienen los nuevos propietarios de llegar a los mercados mundiales, dado su tamaño y su origen externo. (Schvarzer, J., 1998: 143)

Además, desde 1989, los aranceles fueron recortados y tendieron hacia valores mucho más bajos que los históricos, siendo eliminados casi en su totalidad, lo que destrozó de manera implacable el antiguo sistema proteccionista.

Pocas estructuras fabriles en el mundo sufrieron un cambio audaz de las reglas de juego en un plazo tan breve. Las políticas de choque se pregonaban con entusiasmo en la literatura ortodoxa pero el contexto político y social, no permitió pasar de la teoría a la práctica. El ajuste, mas la decisión de modificar

de raíz la economía argentina, no dejó casi nada en pie de la antigua estructura; en lugar de corregir y adecuar un sistema que no cumplía bien su función, se optó por eliminarlo.

Los rasgos idiosincrásicos de la organización social e industrial argentina

La industria está en un nuevo contexto y en nuevas condiciones operativas. Está claro a que difícilmente se repetirá la experiencia anterior. Junto con los factores económicos, otros de carácter político y social llevaron a este resultado. La convergencia de posiciones de la clase alta y la ortodoxia liberal consiguió la hegemonía social. Así, fue posible convencer a la sociedad de que la industria local no merecía apoyo y que se le debía castigar por sus fallas en lugar de "ayudarla" a corregirse. El contexto social hostil afectó el comportamiento de los empresarios; los individuos con espíritu abierto se orientaron al sector servicios para encontrar las oportunidades que no existían en el sector fabril. (Schvarzer, J., 1998: 158)

En este contexto, los empresarios que permanecen en el sector, tienden a realizar sólo inversiones defensivas, mientras rechazan posibles inversiones por sus altos costos y riesgos. Las inversiones defensivas se adoptan aunque no sean económicamente adecuadas. El largo plazo escapa al horizonte empresario.

Todos los indicadores muestran que la industria tendió a sostener este tipo de estrategia "defensiva" basada en el mejor aprovechamiento de los equipos existentes, la tendencia a la reducción de personal y la decisión de realizar sólo las inversiones necesarias para subsistir. Tal estrategia racional, recorta las posibilidades de crecimiento global a la vez que protege a las firmas del riesgo derivado de los cambios en el contexto.

Para comprender esta racionalidad del empresariado local, es necesario recurrir como dice Katz, a los rasgos altamente idiosincrásicos de la propia organización social e industrial argentina y no a los que la literatura señala al describir la industria de los países centrales.

La Argentina, en tanto país de industrialización tardía desde la segunda guerra mundial, necesitó realizar un significativo esfuerzo de construcción de instituciones que acompañaran los esfuerzos de industrialización. Dichas instituciones surgieron en el clima sociopolítico de la época fuertemente signada por las Fuerzas Armadas y el creciente poder de los sindicatos. Los

rasgos propios de las empresas manufactureras en la Argentina, entonces, son: relativamente pequeñas en términos de escala, muy integradas verticalmente, con un mix de productos muy abiertos, con una estructura y comportamiento de los mercados muy diferente y con un mercado laboral con fuerte participación de las corporaciones y un sistema innovador débilmente conectado al sector. (Katz, J., 1993: 393-400)

Teniendo en cuenta que las Pymes son predominantes en la estructura industrial es conveniente realizar algunas observaciones. Las Pymes argentinas se constituyeron como agentes económicos con lógicas y modalidades de comportamiento particulares. Como Yoguel sostiene, este tipo de firmas no debe considerarse como una versión reducida de una firma de mayor tamaño, sino como un agente económico con especificidad económica empresarial, tecnológica y cultural propias, es decir, lógicas diferenciadas, de funcionamiento económico-comercial y conducta empresarial. Más aún, existe suficiente evidencia que permite sustentar la idea de que ni siquiera una firma Pyme tiene como propósito ser una gran empresa, ni lleva a cabo estrategias de expansión permanente. (Yoguel, G., 1998:177, Gatto, F. y Yoguel, G., 1993: 207)

Realizando una estilización a partir de distintos casos estudiados, las pymes argentinas pueden ser caracterizadas así:

- 1) Son predominantemente empresas familiares, tanto por la propiedad como por el tipo de gestión.
- 2) La mayoría de las Pymes industriales no son empresas recién llegadas al mercado, sino firmas con un vasto desarrollo e importante conocimiento técnico incorporado.
- 3) En las Pymes convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica.
- 4) Las empresas medianas argentinas tienen un tamaño de ocupación promedio cercano a 50 personas estables y una facturación anual algo superior al 1,5 millones de dólares. En ambas variables se observa una gran dispersión, lo que indica una marcada heterogeneidad entre las firmas.
- 5) Las Pymes han registrado un bajo nivel de inversiones en los últimos años y una trayectoria tecnológica con varias situaciones de "stop and go".
- 6) Las Pymes se orientan casi únicamente hacia el mercado interno y una parte significativa atiende demandas de su zona de influencia inmediata o regional. La crisis del mercado interno ha obligado, a un número creciente de Pymes, a efectuar "exportaciones contracíclicas" pero sin realizar cambios tecno-organizativos en el interior de la planta, lo que se refleja en las fluctuaciones de los datos de exportación.

- 7) La mayoría de las Pymes, dado el tipo de productos, procesos o bienes que fabrican vende su producción a otras firmas, no ingresando directamente al mercado consumidor final.
- 8) La mayoría de la Pymes carece de estrategias empresariales a mediano plazo. Sólo desarrollan estrategias reactivas de corto plazo. (Gatto, F. y Yoguel, G., 1993: 206-220)

Si bien, estos son algunos de los rasgos estilizados de las Pymes, cabe aclarar que existe una diversidad de situaciones que hace que algunas firmas no cumplan con algunos de estos atributos. Entonces, los diferentes posicionamientos de las Pymes reflejan la importancia de las diversas historias productivas de las firmas. Estas, a su vez, condicionan su adaptación al nuevo escenario de apertura económica y de integración (Mercosur). En el nuevo juego impuesto, las discusiones sobre competitividad desechan los análisis sectoriales y los referidos el origen del capital convirtiéndose la cuestión de la *adaptabilidad* en el centro de la reflexión. (Durand, F., 1997: 77)

Lo nuevo es que las distinciones de tipo "horizontal" van perdiendo significado y las de tipo "vertical" se acentúan. El concepto de competitividad "micro" de las empresas depende en la actualidad de la capacidad para integrar aspectos tan diversos como: 1) las prácticas organizativas y de gestión 2) el sistema de relaciones en que están inmersas 3) las condiciones de funcionamiento en el sector en el que operan y, 4) el contexto macroeconómico y regulatorio de las actividades. Y sólo es posible en condiciones particulares e historias tecno-productivas de excelencia.

Los casos internacionales muestran que en el marco de una etapa de fuerte cambio tecno-organizativo, el espacio económico de las Pymes independientes, autosuficientes, tradicionales, (como las de que existen en Mendoza) se está reduciendo. Por el contrario, las Pymes emergentes, no obstante las distintas formas que asumen en cada país, tienen en común la fuerte vinculación de estas firmas con otras empresas y con el sistema productivo en general. En marcado contraste con este panorama internacional, en Argentina la reemergencia de las Pymes se produce siguiendo el modelo antiguo y tradicional de gestión y organización productiva, aumentando su autocentramiento, e incrementándose el aislamiento de estas firmas respecto al resto del aparato productivo. (Gatto, F. y Yoguel, G., 1993: 196-197)

Las Pymes industriales enfrentan hoy un desafío de reacomodamiento en una estructura industrial abierta e inserta en un esquema de integración subregional. El nuevo escenario implica situaciones de rediseño y de

reconcepción de su negocio particular. Se puede afirmar que la adaptación de estas Pymes al nuevo contexto, supone el paso de un modelo de organización social de la producción de tipo fordista a un esquema estratégico de producción.

Dado el desarrollo de la economía de mercado, se espera que la empresa se convierta hoy, en el espacio en que ocurra la innovación social. La nueva ingeniería social ya no puede interesarse, como lo hacía la ingeniería fordista, en cómo reunir trabajo, materias primas y capital. Tampoco plantea mucha dificultad cómo organizar la producción. El foco de interés estratégico está centrado en la relación de la empresa con los mercados y los clientes.

En cuanto a la organización interna, el modelo de empresa ha cambiado. El espacio de la empresa a fin de siglo no es la fábrica con chimenea que de un lado recibe capital, insumos y fuerza de trabajo y del otro lado arroja producto y utilidades. El modelo de empresa competitiva se acerca más a un organismo vivo que se adapta a su entorno, que tiene contornos difusos, que está inserto en redes, que busca alianzas internas y externas y que promueve la flexibilidad.

En la Argentina han cambiado las condiciones del juego económico (privatización, desregulación, reorganización de las cadenas productivas) y se formulan nuevas presiones sobre la empresa y los trabajadores (productividad, flexibilidad y calidad). Estos cambios empujan a una redefinición de la relación capital-trabajo, pero la realidad muestra que seguimos atados a instituciones y prácticas que responden al antiguo sistema productivo: fuertes disparidades de salarios, énfasis en el rendimiento más que en la calidad, malas relaciones laborales, etc. (Montero, C., 1999: 9-11)

Un nuevo paradigma productivo está emergiendo en el marco de la civilización posindustrial y aún no hay consensos acerca del rol que debe jugar el Estado. Tampoco está claro cómo debe orientarse la renovación de las asociaciones gremiales, tanto del trabajo como del capital.

Algunos datos del escenario

La debilidad macroeconómica del país sumada a la devaluación de la moneda brasileña a principios del 99, produjo una apreciable retracción en toda la actividad económica tanto nacional como provincial, afectando en especial a los productores agrícolas y consecuentemente, a los agroindustriales. Esto puso en evidencia el alto grado de Brasil - dependencia del sector exportador.

Aunque las exportaciones representaron para el mismo año, sólo el 6.4% de la economía de Mendoza, el impacto negativo de la contracción tuvo repercusiones en todos los indicadores económicos. El análisis de la evolución del PBI argentino y el PBG Mendoza, desde el 93 al 99, proporciona una idea global de esta retracción.

Mendoza - Nación PBG y PBI 1993/99 (en millones de pesos de 1993)

	1993	1994	1995	1996	1997*	1998*	1999**
-PBI argentina	236.505, 0	250.307, 9	243.186, 1	256.626, 2	277.441, 3	288.195, 0	279.511, 0
-Tasa de crecimiento		5.8%	-2.8%	5.5%	8.1%	3.9%	-3.0%
-PBG Mendoza	8.113,2	8.546,7	8.216,0	8.461,9	9.195,5	9.453,1	9.320,8
-Tasa de crecimiento		5.3%	-3,9%	3.0%	8.7%	2.8%	-1.4%
Participación relativa	3.43%	3.41%	3.38%	3.30%	3.31%	3.28%	3.33%

*datos sujetos a revisión .** datos proyectados .Fuente: Facultad de Ciencias Económicas, UN Cuyo - D.E.I.E. Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos.

Por la estrecha relación existente entre la producción agrícola y la elaboración de los productos primarios, se expone seguidamente información económica directamente relacionada con el tema de estudio.

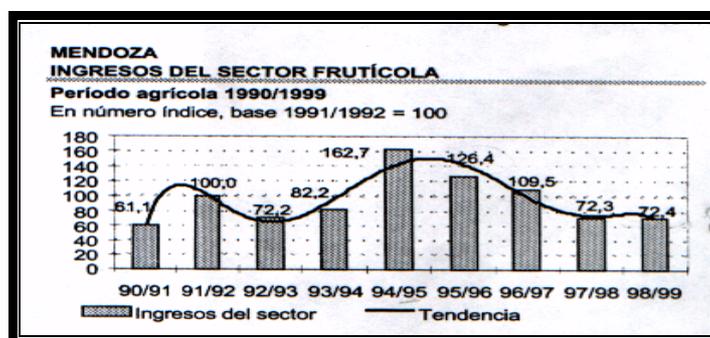
Los datos de 1999 muestran una reducción del 4% en el valor agregado del sector agropecuario, justificado por la caída de la vitivinicultura - que representa el 48% del VA correspondiente a ese sector - y además, por las caídas

de los sectores de producción de frutas, hortalizas y legumbres. El sector agrario contribuyó con el 6.9% del PBG, participación similar a la mostrada el año anterior, la cual fue la segunda mínima del sector en el periodo 91/99.

Durante la temporada agrícola 99/2000 las heladas aniquilaron la cosecha de aceitunas, las lluvias se llevaron la cuarta parte del tomate y la octava parte de la uva y también perjudicaron un tercio de la cereza. El granizo machucó la mitad de la manzana y por la situación del Brasil, no se pudo vender la mitad del ajo. Mendoza tuvo así, uno de los stocks de frutas más bajos de los últimos años, la calidad bajó y la rentabilidad decreció. Esta temporada estuvo signada además por factores que no se pudieron revertir: dificultad de acceso al crédito; ausencia - por falta de presupuesto oficial - de un pronóstico y un seguimiento de cosecha; continuidad de la recesión del mercado interno y de las dificultades de colocación en Brasil; creciente caída de los márgenes de utilidad y - consecuencia de lo anterior - escasa capacidad de autofinanciamiento.

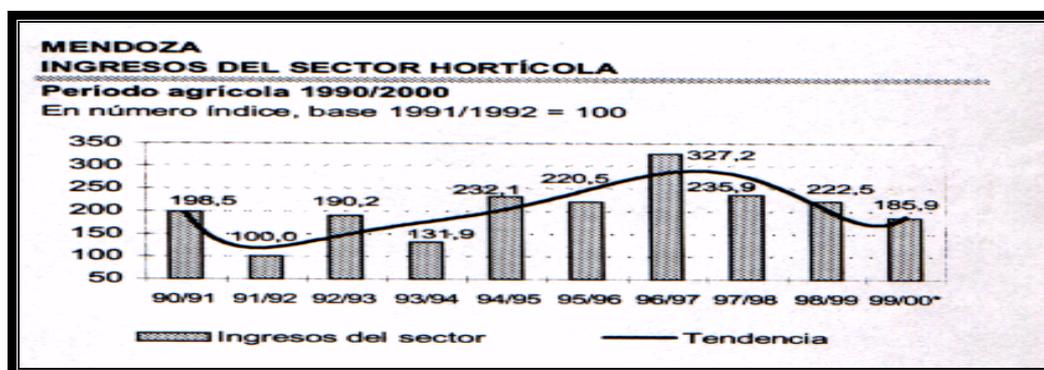
Si bien el indicador *demografía de empresas* de la provincia, no se encuentra desagregado por sector, proporciona un panorama de la situación general. Muestra que las constituciones de empresas en el año 1999, cayeron en un 10.7% con respecto al año anterior. Otro dato preocupante es que las empresas que se presentaron en concurso de acreedor fueron un 36.7% mayor que en el 98. Puesto que, como ya se adelantó, en la temporada 99/2000 no se realizó el relevamiento a fin de determinar superficie implantada y producción de frutas y hortalizas, los datos que se exponen corresponden a la temporada 98/99.

El índice de ingreso del **sector frutícola** en 98/99 (72.4) fue casi igual al de la temporada anterior (72.3), siendo estos valores similares a la temporada 92/93 (72.2) constituyendo los menores de la década.

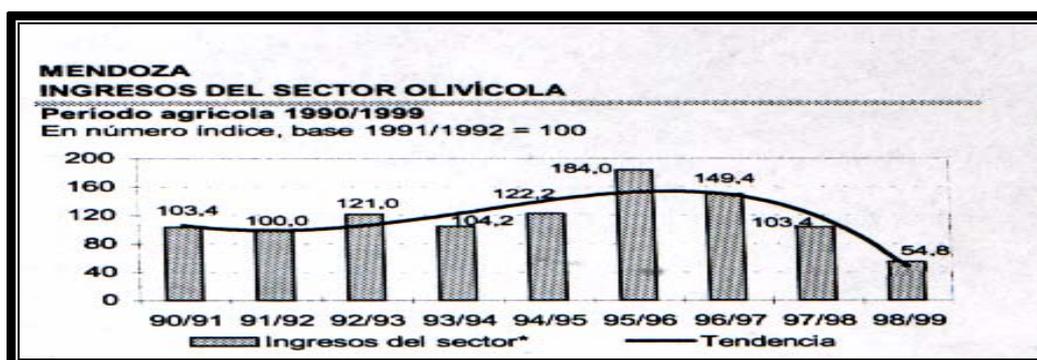


En cuanto a la superficie implantada con **hortalizas**, en la temporada 99/2000 fue un 14.6% inferior a la relevada en la cosecha anterior, lo que acentuó aún más la tendencia negativa verificada en periodos anteriores. Por su parte, el índice de ingresos del sector hortícola muestra que en esta temporada se

produjo el tercer año consecutivo de caída. La magnitud de esta caída fue de 16.4% mostrando un ritmo de caída anual de 16.7% desde 1997. Las disminuciones porcentuales tanto en precios como en cantidades fueron captadas en mayor medida por el tomate.



La **olivicultura** mendocina es la más importante del país y representa el 63% del mercado nacional, aunque las Has de olivo, según el Censo Frutícola 96, apenas cubren el 4% de la superficie cultivada de la provincia. Si bien no fue posible obtener datos de la última cosecha, las heladas ocurridas en agosto del 99 produjeron una disminución cercana al 40% de la producción, cálculo estimado por los productores, los que sostienen que esa helada tendría consecuencias graves en la temporada 2000/01. El valor de la producción desde 1995 tiende a decrecer. En la temporada 98/99 la caída del 47% en el precio representó un fuerte golpe al valor de la producción del aceite.



Producción, elaboración y comercialización de durazno

Mendoza es la principal provincia productora de duraznos del país y aporta nueve de cada diez duraznos. La mitad de los cuales proviene de la zona Sur de la provincia, especialmente de San Rafael, uno cada cuatro de la zona Este

(sobre todo de San Martín) y uno de cada seis del Valle de Uco (especialmente de Tunuyán).

Durante la última década se fue consolidando una tendencia muy visible: desde el período 91/92 los ingresos del sector frutícola giraron cada vez más en torno al durazno. En la actualidad, tal como se expresó anteriormente, el durazno aporta el 55% del valor de las frutas de Mendoza.

Las principales fortalezas de la producción mendocina son las condiciones climáticas favorables, la gran proporción (51%) de montes jóvenes de árboles mayores a los seis años y menores a veinte, pero sus debilidades radican en la poca superficie implantada con variedades que permitan escalonar la cosecha y la producción. Esto dificulta la prolongación de la oferta en el tiempo e impide una mayor eficiencia en el uso del recurso humano, maquinarias e infraestructura. Así mismo, existen bajos rendimientos promedio (de 8 a 12 toneladas por Ha.) además, existe una fuerte brecha tecnológica entre los productores de punta y los de cola.

Se podría decir que, en el sector de la producción existen tres estratos: un sector integrado con la industria, uno asociado con otros productores y un tercero, de productores aislados e independientes. Cuatro empresas agrarias concentran el 22% de la producción y poseen explotaciones de más de 100 Has., mientras que, las explotaciones menores a las 5 Has., constituyen casi la mitad de las explotaciones, pero sólo aportan el 8% de la producción total.

Una tercera parte de las fincas productoras pertenece a empresas industrializadoras. Nueve de las 16 empresas que trabajan en Mendoza procesan el 90% de la producción.

En la provincia está radicado el principal polo de concentración de la industria conservera del país, con la totalidad de la empresas elaboradoras de durazno. Y en este sector la demanda de materia prima se halla altamente concentrada, ya que sólo tres empresas tienen la mitad del mercado y cinco, las dos terceras partes de la demanda. Entre estas empresas se encuentran: La Campagnola, Molto, Alco, Arcor y Canale. También están La Colina, Nieto, Silvia e Inca, esta última con dificultades.

	Latas (en millones)	Materia prima (en miles de toneladas)	Participación
Duraznos en mitades	80,75	64.6	58%
Coctel de frutas	16.1	6.44	6%
Pulpas concentradas	31.92	28%
Mermeladas, desecados y otros	8.61	8%
Consumo total de materia prima	111.57	100%

Producción de durazno por mitades
(en millones de latas) 1999/2000

Empresas	% de participación
Molto	15
Alco	14
La Colina	13
San Sebastián	10
Benvenuto	8
La Española	6
Canale	6
Otras empresas(*)	28

Fuente: Diario Los Andes. Suplemento Económico
10/12/2000

(*) Las principales firmas que aportan el 28% de elaboración son: Nieto (5,1%), Inca (3.7%), Alfa (3.5%), Ballarini (3.2%), Precursor (3.1%), Angiord (2.6%), Lanin – Catitas (2.5%) y Silvia (0.7%).

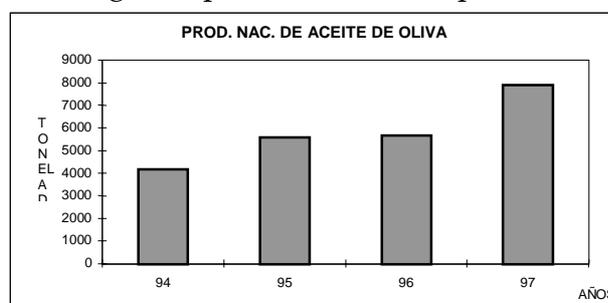
En cuanto al mercado mundial, se destacan como productores los de la comunidad económica europea, en especial Grecia con el 28% de la producción mundial y el 61% de la europea. Este país a su vez es el principal exportador con el 60% del total comercializado en el mundo. Su producción se cuatuplicó en las dos últimas décadas y las exportaciones aumentaron un 900% gracias a

los subsidios directos e indirectos a los productores y a los programas de apoyo a los industriales.

Para que el durazno mendocino pueda competir con el griego en el mercado brasileño debería: incrementar su actual rendimiento de 14 Tn. por Ha. a 30, derogar "por decreto" las heladas en la provincia y bajar la mitad el precio de la hojalata. Mientras el productor y el industrial griego reciben todo tipo de beneficios, sus pares de Mendoza deben asumir directamente el riesgo de todas las variaciones que se producen en los precios de la materia prima y en el mercado.

Aceites de oliva y aceitunas para mesa

La producción nacional de aceite de oliva se encuentra actualmente en expansión como consecuencia del aumento del consumo interno, las sequías imperantes en los últimos años en los principales países productores y la promoción al sector olivícola por medio del sistema de diferimiento impositivo. El aceite de oliva elaborado en la Argentina es de excelente calidad, aunque no se efectúa la clasificación organoléptica como en los países líderes.



Fuente: Dirección Nacional de Alimentación

Argentina es hoy, el principal productor de América del Sur. El volumen elaborado en 1997 alcanzó las 7.910 Tn., mostrando un incremento del 40% respecto a 1996. La producción se localiza, fundamentalmente, en la provincia de Mendoza.

La industria emplea diferentes variedades de aceituna. Más de la mitad corresponde a la Criolla o Arauco, variedad multipropósito de origen nacional. Son pocas las plantaciones de olivares exclusivamente aceiteros. La escasa disponibilidad de materia prima constituye un factor limitante que condiciona el volumen elaborado de aceite de oliva. Como un intento de dar solución de

este problema surgió la Ley N° 22.021; en ella se contempla que empresas de cualquier sector puedan diferir el pago de impuestos nacionales durante un período determinado, utilizando ese monto para realizar inversiones en el sector agropecuario. En la plantación de olivos el lapso es de 14 años, después de los cuales comienza la devolución sin intereses.

Debido al sistema de diferimiento impositivo, en los últimos años, aumentó la superficie implantada en las provincias de Catamarca, La Rioja y San Juan. El sector olivícola comenzó a tecnificarse a partir de las nuevas plantaciones, tanto en el manejo del cultivo como en el proceso industrial.

Superficie previa a la aplicación de la ley por provincias

	Has. PREVIA S	Has. a DIFERIR
Mendoza	13.700	300
Córdoba	5.000	470
San Juan	4.800	13.800
La Rioja	2.900	27.000
Buenos Aires	1.800	0
Catamarca	1.400	30.000
TOTAL	29.600	71.570

Fuente: Dirección Nacional de Alimentación

En cuanto al consumo de aceite de oliva en la Argentina, en 1996, habría sido de 60 gr./hab./año, mientras que en 1991 sólo de 30 gr./hab./ año, continuando la tendencia creciente.

En 1996, las exportaciones alcanzaron las 5.000 Tn. equivalentes al 90% de la producción, por un monto de U\$S 25,5 millones. En el período Enero-Octubre de 1997, con 4.205 Tn. La disminución en las colocaciones en 1994, se debió a que Brasil compró los productos subsidiados provenientes de la Unión Europea. De la producción local de aceitunas en conserva, el 80% suele ir al mercado brasileño; y en el caso del aceite de oliva, Brasil habitualmente importa un 50% de lo que se produce. Si bien es cierto que se realizan exportaciones a otros mercados, como México y Estados Unidos, el principal cliente es Brasil porque la ausencia de subsidio para esta actividad obliga a comerciar con mercados cercanos para abaratar el costo de fletes.

Las importaciones alcanzaron en 1996 el 27% de la producción nacional. El 95 % del volumen adquirido por la Argentina provino de España a un precio promedio de US\$ 2.760 /Tn. El 68% correspondió al aceite tipo virgen. En el período Enero-Octubre de 1997, las importaciones registraron un aumento, en volumen, del orden del 166% y una reducción del precio promedio de 27%, con un pico de incremento, en el período Enero-Agosto, del 370% en volúmenes.

En el país hay 47 empresas que elaboran aceite de oliva. El mercado nacional está liderado por 3 empresas comerciales: Refinerías de Maíz (Mazzola), Arisco (Arisco) y Molinos Río de la Plata (Lira Oliva y Cocinero Oliva). En el período 1991-96, el sector incorporó 21 plantas de extracción de aceite por fuerza centrífuga. En 1997, las inversiones correspondían a 7 plantas. La localización de las nuevas plantas es la siguiente: 19 en Mendoza, 3 en Buenos Aires, 3 en La Rioja, 1 en Catamarca, 1 en San Juan y 1 en Córdoba.

El sistema de diferimiento impositivo impulsó una importante participación de capitales extrasectoriales, fundamentalmente, del rubro supermercados e industrias de bebidas no alcohólicas. El sector de la olivicultura nacional pese a que ha crecido de manera importante durante los últimos años, continúa realizando su tarea en clara desventaja con respecto a otras zonas del mundo. La calidad de los aceites locales es lo que permite a los productores incursionar en distintos mercados y hacer frente a los subsidios que reciben los productores europeos. Europa produce el 95% del aceite de oliva del mundo y esta actividad se encuentra subsidiada en un 80%. Los productores de la Argentina nucleados en CAPRAO (Consejo Argentino de Productores de Aceite de Oliva) trabajan para garantizar la calidad de los aceites de oliva y para promover el consumo interno.

Producción, elaboración y comercialización de tomate

En el país, la campaña de tomate para la industria 97/98 finalizó con una producción de 210.000 Tn. en una superficie de 8.500 Has. La región Cuyo con un área de 5.500 Has. (4.500 Has. Mendoza, 1.000 Has. San Juan) aportó 130.000 Tn. La producción del mismo año fue un 30% inferior a la del año agrícola anterior y sólo abasteció un 57% de la demanda nacional, estimada en 370.000 Tn. La reducción se debió a las excesivas precipitaciones, acompañadas de humedad y poca heliofanía.

La producción de tomate se caracteriza por limitaciones en cuanto a productividad y tecnología. Existe también un alto grado de desarticulación entre productores e industriales. Esto se está intentando revertir a través de la

implementación del Programa Tomate 2000 que desarrolla la Secretaría de Agricultura Ganadería Pesca y Alimentos en forma conjunta con el Gobierno de Mendoza, el INTA y el sector privado. Este programa tiene como objetivos solucionar los problemas antes mencionados del sector y ha comenzado a transferir tecnología a los productores asociados potenciando la generación, adopción y ajuste tecnológico.

Las dificultades climáticas de la temporada 98/99 afectaron los rendimientos por Ha. del tomate, las lluvias de marzo fueron lapidarias: hubo un 30% menos de cosecha, se estima que perdieron 60 millones de kilos de tomate y los valores bajaron un 10%. Esto fue así, aún para aquellos productores agrupados en Tomate 2000 (incluye a productores de Luján, San Carlos, Maipú y Lavalle). Los 34 productores de este grupo están protegidos por un autoseguro contra las inclemencias climáticas. El programa cubre el 20% de la superficie provincial dedicada al tomate.

Respecto a la superficie cultivada, en el periodo 90/91 se registraron 12.000 Has., descendiendo a partir de allí progresivamente hasta las 4.500 Has. en el 98/99. Lo que no se refleja en la producción. Podría inferirse un aumento en los rendimientos por Ha., entre otras cosas, por mayor utilización de semillas de alta producción.

La calidad de la materia prima tiene una influencia directa sobre los rendimientos industriales. En la Argentina, la mayoría de las empresas dedicadas al procesamiento de tomate tiene basada su estrategia en una diversidad de productos finales (salsa, pasta, puré, jugo y pelado entero) lo que complica la elección del varietal y trae aparejado perjuicios económicos.

La producción de Mendoza tiene como principal destino la industrialización (94%); tan sólo el 6% restante se utiliza para consumo en fresco. El consumo de tomate para industria en la década del 90, se ha visto incrementado debido a la mayor demanda para comida rápida. En tanto que, el consumo de tomate industrializado es de aproximadamente 9 kg./hab./año.

Argentina ocupa el lugar número 58 del ranking de exportadores de tomate. Vende al exterior casi 730 Tn. anuales en promedio, por lo que su participación es menor al 0.1% del total mundial. Los bajos rendimientos impiden a nuestro país mejorar su posición en la producción del Mercosur. Brasil y Chile son los principales productores según las cantidades producidas.

En 1997 las exportaciones se redujeron debido a una disminución del precio internacional. Los precios de los productos argentinos son relativamente altos con respecto al precio internacional. Brasil disminuyó notablemente su participación. Los principales destinos fueron Paraguay (62%), Uruguay (26%) y Brasil (8%).

La imposibilidad de satisfacer la demanda determinó que en 1992, comenzaran a importarse derivados del tomate. El volumen importado en 1997 se incrementó con respecto al año anterior, superando los 19 millones de U\$S debido a que la disminución del precio internacional favoreció la compra de pasta de tomate a valores inferiores.

Se estima que en el país existen casi unas 50 empresas procesadoras de tomate en actividad. Apenas 3 firmas concentran casi el 40% del tomate industrial y 10, incluyendo esas 3, el 80%. Existen empresas de muy pequeña escala productiva que están siendo absorbidas por las grandes compañías. El nivel de empleo es de 8 mil obreros industriales. En la producción de materias primas, se ocupan 6.000 personas durante 8 meses al año.

En la provincia de Mendoza se localizan 33 plantas industriales, 6 en Río Negro, 3 en San Juan, 3 en Catamarca y 2 en Santiago del Estero. Las principales empresas son: CICA (Unilever), La Campagnola (Benvenuto), Agroindustrias Molto (Cartellone), Frutos de Cuyo (Arcor), Canale y Patagonia Argentina (Parmalat). El sector elaborador de tomate industrial ha presentado, en los últimos años, fusiones y compraventas. En los últimos años, se han invertido U\$S 50.000.000 en tecnología de procesos.

Son 21 las compañías inscriptas que se dedican a la exportación de tomate procesado. La empresa Frutos de Cuyo correspondiente a Arcor recibió la certificación ISO 9001 en toda la operatoria de la planta que posee en San Juan. En Tunuyán CICA cerró sus puertas el 30 de Junio/99, se retiraron de la faz productiva pero no del mercado argentino, ya que importan la salsa desde Chile y el puré desde el Brasil.

Fuentes de información

- Arauco 97, Seminario Internacional sobre Industrialización y Comercialización de Aceituna, La Rioja, Mayo de 1997.
- Dirección Nacional de Alimentación.
- Dirección de Agricultura de Mendoza.

- Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas. Gobierno de Mendoza.
- Dirección de Industria y Comercio. Dirección de Producciones No Tradicionales. SAPyA.
- Dirección Nacional de Alimentación, Encuesta del sector Olivícola 1997.
- Fundación Exportar, Productos orgánicos de Argentina, 1996.
- Fundación INVERTIR, Invertir en Nuevo Cuyo, 1996.
- Gobernación de la Provincia de Mendoza: Dirección de Tecnología Frutihortícola.
- INTA. Delegaciones de Mendoza y San Juan.
- Instituto de Desarrollo Local Mendoza.
- Jurcic, J.E., El olivo en la Argentina, SAPyA, 1996.
- Promendoza.
- Secretaría de Industria y Comercio de Mendoza.
- Suplemento Económico del Diario Los Andes. Mendoza.

La percepción de los actores (entrevistas de profundidad)

Para conocer, desde otra óptica, los problemas que enfrenta la industria conservera local se entrevistaron a gerentes de las siguientes empresas: Molto, Nieto, Angiord, De Marty, Ciapil, Aspa, Benenatti, Zingaretti, Allolio, Deman, Monteverdi y García.

Las preguntas realizadas en las mismas giraron en torno a los siguientes temas:

- 3Año de fundación (edad promedio de la empresa)
- 3Origen del capital y de las inversiones recientes
- 3Capacidad y tipo de gestión (presencia de estrategias a mediano y largo plazo)
- 3Requerimiento de consultoría y disponibilidad de información
- 3Características del empleo
- 3Perfil tecnológico (edad de los equipamientos y ritmo de reposición, incorporación de tecnología dura y blanda)
- 3Cumplimiento de parámetros internacionales de calidad
- 3Sistema de relaciones (agremiación y estrategias interfirmas)
- 3Intervención estatal (programas de promoción, subsidios, créditos, modificaciones de los marcos jurídicos y regulatorios)
- 3Orientación al mercado (interno y externo)
- 3Percepción del cambio

3Ideas y valores predominantes

Con los datos obtenidos se estilizaron tres situaciones, las que se expresan con claridad en los siguientes casos:

* **Conservera líder en el mercado interno.** Elaboradora de durazno, tomate y otros.

3Origen del capital

"- El capital de la empresa es totalmente nacional, más precisamente familiar.. Como desprendimiento de esa empresa familiar nace en la zona de Costa de Araujo, Lavalle, la parte agroindustrial como departamento agroindustrial de XX S.A.

Empezó con unas viñitas, y hoy es una bodega importante que está en el centro físico de una finca de 2.400 has. Luego se pensó hacer algo de conservas, de tomates específicamente y se diseñó una planta muy importante de tomates con equipos modernos, cuya producción estuviera destinada específicamente a exportaciones en grandes recipientes, como productos para otras industrias. Estamos hablando del año 1982. Como el mercado de exportaciones tuvo altibajos, se pensó en hacer una incorporación de líneas nuevas destinadas al mercado interno, así se agregó tomate pelado, puré de tomate y las salsas en lata."

3Orientación al mercado

"- En este momento trabajamos en el interno, el año pasado se exportó durazno a Brasil, pero este año no, por una competencia desleal del mercado europeo. El año pasado se vendieron 4.300.000 latas y este año ni una lata.

- Nuestra principal competencia son Arcor y la Campagnola pero en cuanto a volumen somos líderes. La competencia que hay con las grandes fábricas es en el sector de puré de tomate, el tetrabrick, el producto de batalla, hay una competencia feroz."

3Perfil tecnológico

"- Año tras año, hemos ido invirtiendo y ya este año no hemos podido hacer, mantenemos la planta pero no invertimos más.

- Nosotros tenemos nuestra producción propia con fincas tecnificadas, con riegos especiales, con podas especiales, riego por aspersión, el abono se echa por el agua, así no hace falta sacar piedras ni yuyos, está todo sincronizado por computadoras.

- Nosotros nos hicimos cargo de esta planta específica, en Noviembre del 91, estaba devastada, en quiebra, había pasado por un alquiler que la devastó,

después la alquiló la sindicatura de la quiebra y la terminó de devastar. Con algún criterio, el Banco Mendoza compró lo que remató el Banco Nación y el de Desarrollo para rescatar como unidad productiva a la fábrica, porque si no tiene caldera o bomba de agua, no se puede trabajar más, eso fue en año 91."

3Tipo de gestión

- "- El fundador de la empresa fue totalmente visionario, lo admiro por la visión que tenía para las obras, hoy en día él está retirado con una lucidez total, pero le ha entregado el manejo del negocio a su hijo mayor .
- Estamos en el tema de calidad, en Lavalle estamos a punto de certificar la ISO 9000."

3Características del empleo

- " En esta planta, en plena temporada tenemos aproximadamente 550 personas, en este momento tenemos 60 personas que es el personal efectivo y estable. Las temporadas son muy intensas, trabajamos 4 meses y 8 meses tenemos que desarmar todo y volver a armar todo.
- Seguimos siendo una industria de mano de obra intensiva, porque hay operaciones que no se pueden sustituir."

3Intervención estatal

- "- No hay políticas de crédito ni promoción industrial. Yo creo que el pretendido apoyo del gobierno a las Pymes es más charla que realidad, tendría que haber una política seria de promoción industrial, apoyar al productor, dejarlo vivir, no matarlo.
- Respecto a las políticas focalizadas (malla antigranizo) , como tienen poco (fondos) y lo tienen que dividir entre muchos, finalmente, no ayudan a ninguno...
- Por un lado está la exigencia de competitividad internacional y por otro lado, hay una serie de costos operativos que no tienen nada que ver. El agua, la energía eléctrica, el teléfono, los combustibles, y los impuestos son los más caros del mundo. Nuestra empresa trabaja todo en blanco, el 100%. Pero otras no hacen lo mismo, ¿cómo hacemos para competir con eso?"

3Sistema de relaciones - Estrategias interfirmas

- "- ¿Qué podemos hacer los industriales si todos estamos cayéndonos? Sabemos que hoy en día las empresas tienden a unirse, pero buscando cadenas en el exterior, buscando poner un pie en otro país, lo que pasa es que cuando uno muestra la realidad de este país, las empresas no se hacen apetecibles, no son negocio, no tienen rentabilidad suficiente. Está todo globalizado, pero lo nuestro tiene un costo y en Europa tiene otro costo. No se puede competir.

- La Cámara de la Fruta es el único organismo que nos nuclea y en el que se puede exponer pero no es muy escuchada.
- Tenemos 15 productores que nos siguen, los hemos adiestrado, les hemos dado cajas, cursos, los hemos llevado a las fincas nuestras. Queremos que nos traigan duraznos excelentes."

3Estrategias de adaptación

"Los bodegueros se adecuaron a las características del mercado, pero esta reacción no se ve en esta parte de la agroindustria de frutas y verduras. Las bodegas han pasado a manos extranjeras pero la industria conservera no es apetecible para un inversor extranjero. Nos queda defendernos con uñas y dientes.

- Las industrias tradicionales desaparecieron, desapareció la planta Diamante, la planta Lanin, Mora, La Española, Covisur, todas desaparecieron. Secaderos había uno por manzana y hoy desaparecieron en un 99%. Lanin se fue a San Luis por la promoción industrial."

3Percepciones

- "- De crecimiento se puede hablar poco porque no se puede crecer más, no están dadas las condiciones ya que esta empresa no es apetecible, se mantiene pero no da ganancia.
- En este momento veo muy negra la actividad industrial, tenemos que achicar costos de la forma que sea, no achicar la calidad, automatizar un poco más, tener menos gente y más capacitada. Nos estamos agarrando con las uñas para no caer al pozo.
- A un caballo usted le da latigazos para que corra pero tiene las cuatro patas maniatadas, ¿cómo hace?, se da un porrazo, eso es lo que vemos todos los días."

* **Establecimiento tradicional**, elaborador de aceitunas en conserva y de aceite de oliva virgen.

3Origen del capital

"- Esta es una empresa familiar que empezó con nuestros padres, nosotros somos los hijos muy mayores y ahora está la tercera y la cuarta generación."

3Orientación al mercado

"- Durante 11 años exportamos a Brasil, ahora ya no exportamos más. Hubo una ley en Brasil que no permitía el ingreso de productos terminados. Hoy vendemos en todo el país, tenemos una producción importante de aceite.

- Hoy la competencia viene de todos lados, se ve en la góndola de aceite del supermercado que la competencia es internacional."

3Perfil tecnológico

- "- Trajimos maquinarias de última generación, son italianas. Para traerlas, nosotros hemos pedido préstamos bancarios pero es tan alto el interés que uno no se puede defender. Las trajimos hace tres años."

3Capacidad de gestión

- "- El que inició la empresa fue nuestro padre en forma artesanal, porque mi padre era agricultor, no industrial, hoy nuestros hijos y nietos están a cargo, ellos aprendieron con nosotros.
- Recibimos muchas cartas de consultoras, pero nos parece que no da resultados para nada porque tenemos que empezar explicando que no tenemos dinero.
- La comercialización es otro tema en el que no nos hemos sabido defender. Nos faltó marketing pero cuando nos dimos cuenta ya estábamos empobrecidos y ahora para hacerlo cuesta."

3Estrategias de adaptación

- "- Estamos buscando ligarnos a alguien. Yo que tengo poca plata digo: ¿Cómo voy a salir? Entonces, estoy buscando alguien que se me arrime a mí, que tenga plata y que entre los dos, él grande y yo más chico, que subamos juntos, porque nosotros sabemos mucho del aceite, 55 años haciendo aceite."

3Intervención estatal

- "- El gobierno jamás nos ha ayudado pero con lo poco que teníamos hicimos algo.
- Teniendo una fábrica con todas las comodidades, con las últimas novedades de molinos en el mundo, tenemos que elaborar a 1600 km. porque está la ley que declara a la provincia libre la mosca del mediterráneo, que hace que no nos admitan ingresar frutas de carozo a la provincia. Me parece bien que no nos llenemos, otra vez, de mosca del mediterráneo, es extraordinario, pero ¿cómo les explicamos a los inspectores del Incamen los costos que esto nos ocasiona? Hay que pedir plata a los bancos para mantenernos.
- Yo veo que todo es una propaganda política. Desde Menem a De La Rúa no he visto nada. En Brasil no son tan ingenuos como nosotros, aquí vienen los de afuera, hacen lo que quieren y se llevan el dinero. Yo creo que Argentina tiene que ponerse la bandera y los que vengan a invertir dejen la plata acá. A nosotros que nacimos acá y estamos acá, no nos ayudan... Las promociones industriales son pura propaganda política."

3Características del empleo

“- Esta empresa es pequeña. Hay 33 empleados permanentes, a veces 2 ó 3 empleados más. Quisiéramos poner más gente, pero ahora, con un turno nos sobra, porque las máquinas que pueden moler 80000 kg. diarios actualmente no muelen ni 10.000 kg.”

3Sistema de relaciones - Estrategias interfirmas

- Hay formas de agruparse pero hay que tener fuerza para eso. En Mendoza hay muchas potencias, Copisi, Titarelli, Molinos Río de La Plata, y ellas no necesitan alianza.”

3Percepciones

“- La sensación mía es que esto se va pronunciando. Nosotros estábamos muy bien antes de todo esto, íbamos sosteniéndonos, no teníamos que ir a los bancos, nos defendíamos. Del último tiempo, puedo decir que la estabilidad fue buena para aquellos a los que encontró con dinero.

- Los grandes supermercados nos han liquidado

- Para mí la industria aceitera se perdió hace muchos años, no ahora. Ningún agricultor tenía conciencia de que le podía dar un beneficio. Veremos qué pasa cuando empiecen a producir las nuevas plantaciones de La Rioja y Catamarca que usan sistemas modernos a base de hormonas y abonos para mejorar la producción.

- Es muy doloroso, qué mal que va el país!. Yo escucho todos los días que las empresas que vienen no pagan impuestos, es una cosa atroz, parece que quieren que se funda el de acá y que florezca el de afuera.”

* **Conservera orientada al mercado local**, elabora tomates y dulces para venta al por mayor

3Origen del capital

“- Yo era socio de una fabrica de envases de hojalata, luego compré la parte de mis socios. En 1987 me asocié con productores que ya no podían elaborar por falta de capital de trabajo. Como ellos no podían seguir mi ritmo de trabajo, les compré el capital fijo. Hoy producimos 3000.000 botellas de tomate, 3000 latas de 5 Kg. de tomate, 1, 5 millón de Kgs. de dulce de membrillos , 1 millón de Kgs. de dulce de batata, ajies, aceitunas y pickles.”

3Orientación al mercado

“- No nos ha surgido la idea de exportar, no nos conviene, con un dólar tan bajo, por el atraso en el cambio. El tomate que hacemos es para el mercado

interno, elaboramos para clientes institucionales, pizzerías, catering. Nuestro producto de cabecera es el tomate triturado.

- Tenemos 22 vendedores en todo el país."

3Capacidad de gestión

"- La organización de mi empresa es muy simple, casi militar. Yo soy el que está a cargo de la empresa, está el contador, hay un gerente de relaciones con compradores y vendedores

- En este momento, yo no le vendo a los hipermercados, si yo tuviera una empresa que no pudiera reducir la capacidad productiva, yo le tendría que vender a los hipermercados, estoy dedicándome más a los clientes institucionales.

- No he contratado consultores, es difícil desde afuera aconsejar."

3Perfil tecnológico

"- Nosotros hemos comprado máquinas usadas, no de última tecnología. El problema con la última tecnología es - yo he estudiado en Chicago - que no se puede incorporar la última tecnología, si no se incorpora el entorno de la tecnología.¿Por qué? Porque se rompe un tubito y no hay quien lo arregle, aparte el mercado es aquí muy fluctuante."

3Sistema de relaciones- Estrategias interfirmas

"- Yo nunca me afilié, no hay espíritu de cuerpo, de gremio en nuestra actividad. Eso no quiere decir que no nos conozcamos todos. Es muy común hacer trabajo para terceros pero no tenemos ningún espíritu corporativo."

3Características del empleo

"- Yo soy especialista en materia comercial pero no en producción. Decidí becar a los mejores alumnos de algunos colegios donde los estudios se adaptan a nuestra temporada."

3Estrategias de adaptación

"- A nosotros nos va bien, porque hemos invadido mercados que han dejado otras firmas, las grandes firmas están en un estado pavoroso.

- Nos hemos salvado porque hemos reaccionado a tiempo, cerramos todas las cuentas en los bancos, estamos inhibidos pero eso nos permitió salvarnos. Hemos llegado a arreglos con los proveedores, ellos saben que no nos vamos a presentar en convocatoria. Nos financiamos vía cooperativas de crédito y algunos medios no tan santos, pero que en definitiva salen más baratos. El costo financiero era insostenible.

-Yo, particularmente, con una tecnología no tan moderna, que me da mucha más flexibilidad, supero los problemas, dando más trabajo, trabajando en dos turnos. Creo que la empresa más flexible me permite absorber los altibajos.”

3Intervención estatal

“La función del Estado es la de policía, de control de los alimentos y estamos muy controlados.

- Sabemos que existen programas de promoción pero no los aprovechamos. Podríamos aprovechar el Plan Trabajar, pero no aceptamos poner la fábrica en manos de gente que no sabe trabajar, el riesgo es muy grande. Hay mucha política en esto y nosotros somos apolíticos en la firma, somos una empresa privada y nos gusta mantener la privacidad y la independencia, no quiero atarme a ciertas obligaciones.”

3Percepciones

“- Las perspectivas en este momento son las de achicarse lo más posible para poder subsistir. La Argentina tiene que cambiar, no puede ser que el tomate ingrese de Italia y el durazno de Grecia.”

Conclusiones

La lógica de los comportamientos empresariales sólo puede ser comprendida si se consideran los argumentos que cotidianamente se elaboran en la actividad. Una síntesis apropiada de los mismos debe contener lo siguiente:

1. La industria conservera local es altamente heterogénea en lo que hace al tamaño, modalidad de gestión y mix de productos.
2. Hay una marcada desarticulación entre la producción de materia prima, la elaboración y la comercialización.
3. En cuanto a equipamiento tecnológico, las empresas elaboradoras están sobredimensionadas, es decir, utilizan sólo una parte de su capacidad instalada.
4. Aquellas empresas que realizaron inversiones en tecnología enfrentan, hoy, problemas financieros, dada la inestabilidad de la producción y de los mercados.
5. El crédito caro impacta negativamente en el sector. Según el tamaño de la empresa se observan distintas dificultades: imposibilidad de financiar los costos de producción, morosidad en pagos de deudas contraídas, inhibición bancaria, etc.

6. Los costos de producción son altos, en comparación con los de la competencia internacional.
7. La presión tributaria es una de los problemas más mencionados por los empresarios.
8. La mano de obra en épocas de producción es intensiva y no es calificada.
9. Todos reconocen las exigencias del mercado internacional pero pocos se encuentran en condiciones de ajustarse a las mismas.
10. La mayor parte de la producción se orienta al mercado interno y escasamente aparecen experiencias de exportación, las mismas dependen de las fluctuaciones de volúmenes de producción y de los precios internacionales.
11. La valoración dominante de las políticas de gobierno es negativa.
12. La Integración interfirmas es inexistente, si bien la mayoría tienen contactos puntuales con empresas similares, ya que realizan trabajos a terceros y/o son proveedoras de materia prima. Una experiencia novedosa es la de Tomate 2000 , programa en funcionamiento, cuyos resultados están siendo evaluados.
13. No existe espíritu corporativo en el sector, las empresas valoran su privacidad y pretenden mantenerla.

Debido a ello, los intentos de desarrollar la actividad conservera deberán apuntar a modificar las situaciones que los empresarios señalan como adversas.

Referencias bibliográficas

- Bleger, L., "Un terreno fértil, pero arrasado. Las pequeñas y medianas empresas", en *Le Monde Diplomatique*, (Octubre de 1999), p. 26-27.
- Durand, F., "Nuevos empresarios y algunos viejos problemas", en *Nueva Sociedad*, Nº 151, (1997).
- Ffrench- Davis, R., "Alcances económicos de la globalización", *Nueva Sociedad*, Nº 147, (1997) en *Desarrollo Económico*, Nº 152, (1999)
- Gatto, F. Y Yoguel, G., La pymes argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica, en Kosacoff, B. y otros, El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación, Buenos Aires, Edit. Alianza, 1993.
- Gorestein, S., "Sector agroalimentario: las relaciones industria/gran distribución", en *Desarrollo Económico*, Nº 149, (1998)
- Gutman, G., Cambios y reestructuración recientes en el sistema agroalimentario, en Kosacoff, B. y otros, El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación, Buenos Aires, Edit. Alianza., 1993.

- Katz, J., Organización industrial, competitividad y política pública, en Kosacoff, B. y otros, El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación, Buenos Aires, Edit. Alianza, 1993.
- Katz, J. y Kosacoff, B., "Aprendizaje tecnológico, desarrollo institucional y la microeconomía de la sustitución de importaciones", en *Desarrollo Económico*, N° 148, (1998)
- Kosacoff, B., la industria argentina: un proceso de reestructuración desarticulada, en Kosacoff, B. y otros, El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación, Buenos Aires, Edit. Alianza, 1993.
- Martín, J.F., Estado y empresas: relaciones inestables, Mendoza, EDIUNC, 1992.
- Montero, C. y otros, (edit.), Trabajo y empresa: entre dos siglos, Venezuela, Edit. Nueva Sociedad, , 1999.
- Roitter, M., Involución productiva y estrategias de supervivencia: Un balance sobre el desenvolvimiento de las Pymes industriales entre dos décadas, Programa CFI/Cepal, Documento de trabajo, N° 28, Buenos Aires, 1991.
- Schneider, B. R., "Las relaciones entre el Estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo: Una revisión de la literatura reciente", en *Revista de Desarrollo Económico*, Vol. 39, N°. 153, (1999)" Los grandes grupos económicos argentinos. Una larga y poco convencional retirada estratégica" en *Nueva Sociedad*, N° 151, (1997)
- Schvarzer, J., "La industria argentina en la tormenta de los 90", en *Nueva Sociedad*, N° 158, (1998)
- Yoguel, D., "El ajuste empresarial frente a la apertura. La heterogeneidad de las respuestas de la PYMES", en *Desarrollo Económico*, Vol. 38, (1998)