

1960

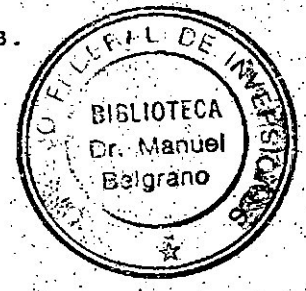
36643

CONVENIO DE COOPERACION TECNICA CFI-CEPAL  
Secretario General del CFI: Ing. Juan José CIACERA  
Director Oficina CEPAL Bs.As. : Sr. Julio E. BARAÑANO

ELSA CIMILLO (CFI)  
ADELINA BROCO (CFI)

Programa CFI-CEPAL: Perspectivas de reindustrialización y  
sus determinaciones regionales.

Documento preliminar para críticas y discusiones.



TIPOLOGIA DE LOS AGENTES ARROCEROS  
DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS Y  
SUS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Buenos Aires, 1990.

H 1221  
H 41121  
C 334  
H 410

TIPOLOGIA DE LOS AGENTES ARROCEROS DE LA  
PROVINCIA DE ENTRE RIOS Y SUS  
ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

I N D I C E

- I. Introducción
- II. Antecedentes.
2. Características de la producción arrocerá entrerriana.
3. Características de la industria molinera entrerriana.
- III. Caracterización de los agentes económicos.
- IV. Las estrategias empresariales de los agentes industriales.
1. Estrategias de la organización en la organización de la producción
  - 1.1. Descripción del proceso productivo.
  - 1.2. Integración o especialización productiva.
  - 1.3. Estrategias tecnológicas de las firmas.
  - 1.4. Política de inversión de las firmas.
  - 1.5. Política laboral de las firmas.
2. Modalidades de articulación de los agentes industriales con los de las otras fases del complejo arrocerá.
  - 2.1. Política de compra de las materias primas.
  - 2.2. Relaciones de subcontratación de la producción y contratación de servicios.
3. Articulaciones de los agentes industriales con la fase comercial
  - 3.1.1. Desarrollo de mercados alternativos.
  - 3.1.2. Diferenciación de productos.
  - 3.2. Estructura de los mercados de productos y política de comercialización.
4. Sensibilidad de los agentes a los estímulos del sector público.

RESUMEN Y CONCLUSIONES.

## 1. Introducción

La caracterización de los agentes que se desempeñan en la industria arrocera y sus estrategias empresariales serán el objeto de análisis de este estudio. Con esa finalidad se ha entrevistado a un grupo de molinos arroceros representativos de esta actividad en la provincia.

La producción agrícola y el comportamiento de los productores primarios han sido excluidos del presente análisis. No obstante, se harán referencias parciales a estos productores con el objeto de contextualizar las modalidades de articulación de los agentes de las fases agrícola e industrial, las que serán abordadas desde la perspectiva de las estrategias industriales.

En el primer apartado se tratan los antecedentes de la industria molinera a nivel nacional y provincial.

En el segundo apartado se hace una caracterización de los agentes industriales que operan en la molienda arrocera.

Finalmente, en el último se analizan las estrategias empresariales de los diferentes agentes industriales en el plano de la organización productiva, y en el tipo de vinculaciones que asumen con las fases anteriores y posteriores del complejo arrocero.

## II. Antecedentes

La existencia de los primeros molinos arroceros instalados en el país data de fines del siglo pasado, tal como lo revela la nómina de las industrias que entonces estaban radicadas en el país (Dorfman 1972). Las plantas instaladas con anterioridad a los años '30, abastecían parcialmente al mercado doméstico -la importación era la otra fuente de aprovisionamiento-; mantenían una alta dependencia externa para su funcionamiento, ya fuera porque elaboraran arroz cáscara importado bien fraccionaran el arroz elaborado comprado en otros mercados. (Soverna 1988).

La crisis de los años treinta, al cerrar los mercados de exportación de la producción pampeana indujo, con miras a neutralizar el desequilibrio del sector externo, una política de sustitución de importaciones que llevó, entre otras cosas, a una expansión de la agricultura arrocera y a un desarrollo de la industria molinera.

Esta manufactura mediante la incorporación de tecnología había logrado bastante rápidamente elaborar un producto que se adaptaba al gusto de los consumidores locales. Como señala Dorfman (1972) "en 1931 se producían algo más de 5.000 toneladas de arroz y se importaban diez veces más; en 1936 la producción nacional casi llega a igualar a la importación."

La localización del cultivo del arroz se inicia primeramente en la región del NOA (Salta y Jujuy). En los años '50 comienza a desplazarse hacia el Litoral, particularmente a las provincias de Entre Ríos y Corrientes, que se convierten en las principales productoras de este cereal; este cultivo, en cambio, no tuvo la misma relevancia en las otras provincias del Litoral (Santa Fe, Misiones y Chaco y Formosa).

Desde entonces y hasta fines de los años '60 se inicia una etapa de crecimiento de la producción arrocerera que se extendía al conjunto del complejo arrocerero. Efectivamente, antes de la década del sesenta la industria local había llegado a abastecer completamente al mercado interno e incluso llegó a contar con saldos exportables.

En 1964 existían en el país 58 plantas dedicadas a la molienda del arroz, aunque el procesamiento estaba fuertemente concentrado en un número reducido de firmas.

La expansión del área sembrada, los cambios en las formas organizativas que implicaron la incorporación de tecnologías, la siembra de nuevas variedades, y la relocalización de la agricultura arrocerera en áreas de mayor rendimiento produjeron un aumento de la producción agrícola y generaron la existencia de saldos exportables que, a pesar de ser insignificantes en el mercado mundial, comienzan a vincular a cierto segmento de los productores locales con las alternativas que se van sucediendo en el mercado mundial del arroz.

El mercado internacional del arroz abarca sólo una pequeña fracción de la producción mundial (2,5%), dado el alto grado de autosuficiencia de los grandes países consumidores.

Este mercado ha estado afectado desde 1960 por tres movimientos cíclicos que se inician con la escasez de suministro de arroz y en una elevación de los precios internacionales que condujeron, posteriormente, a una depresión en el mercado mundial del arroz. El primero de éstos ciclos -que se inicia entre 1967 y 1968- alentó, en general con éxito, la producción arrocerera en muchos países. La contracción de las importaciones mundiales dio lugar a una gran competencia por los mercados, que llevó a una caída de los precios de exportación hasta 1972 (FAO).

Entre 1967-69 se produce en el país un boom de la actividad arrocerera incentivada por las favorables condiciones de colocación en el mercado externo. Los productores -particularmente los de Entre Ríos y Corrientes- prácticamente duplicaron la producción de arroz en estos años. La posterior caída de la demanda internacional de los granos medianos y la declinación de los precios internacionales generó una sobreproducción local del grano "carolina mediano"-una de las variedades más difundidas en el mercado- provoca una crisis en el agro arrocerero que se prolonga hasta 1972.



El sector industrial, mediante una reducción de sus compras, logró transferir hacia los productores agrarios la declinación de las colocaciones externas. Las quiebras de los agricultores con menor capacidad financiera se generalizaron en las provincias del Litoral, y en el NOA se va abandonando paulatinamente este cultivo. (Giarracca, 1988).

La respuesta de los productores agrícolas a las nuevas condiciones generadas por la crisis, va a producir desde fines de la década del sesenta nuevos cambios en la conformación del complejo arrocero hasta entonces existente.

Estos cambios afectaron en primer lugar a las condiciones de producción de la explotación agrícola. Buscando adaptar la agricultura arrocera a las variedades que tenían mejores posibilidades de colocación en el mercado internacional los productores introdujeron las semillas de variedades americanas - conocidas como grano largo fino en la tipología comercial-, técnicas agrícolas más especializadas, así como nuevas prácticas culturales que implicaron la aplicación de herbicidas y fertilizantes.

La orientación hacia el mercado externo con granos de mejor calidad favoreció a la provincia de Entre Ríos, donde la conjunción de organizaciones productivas que cumplieron un papel exitoso -las cooperativas- y condiciones agroecológicas más favorables permitieron una rápida difusión de las nuevas variedades de ciclos más cortos y de mayor rendimiento.

En segundo lugar los productores agrícolas propiciaron nuevas formas organizativas en su actividad con el objeto de fortalecer su capacidad de negociación frente a los grandes procesadores industriales.

Con esa finalidad una fracción del capital agrario comienza a integrar en esa etapa el procesamiento industrial como un complemento a su actividad agrícola (Soverna, 1988).

La integración de las fases agro-industriales se produce en el marco de distintas formas organizativas. En un caso se produce la expansión y fortalecimiento de las cooperativas, que en esta etapa suman a su actividad tradicional de acopio y comercialización del grano, el procesamiento industrial. A través de la mediación de estas organizaciones los productores agrícolas cooperativizados se vinculan a las nuevas formas de integración agroindustrial. En otros casos, los productores optan por una iniciativa individual; solos, ó asociados a otros productores, van adquiriendo la secadora y el molino para ejecutar ellos mismos el proceso agroindustrial que hasta entonces estaba en manos de las grandes firmas industriales (Giarracca, 1988).

El agricultor que incursiona en el procesamiento industrial busca fundamentalmente asegurar el almacenamiento de su cosecha, que se convierte en un instrumento esencial para lograr mejores

condiciones de negociación en el momento de la colocación de su producción. De ahí, que la integración agroindustrial sea asumida en la etapa inicial de esta transformación, como una actividad complementaria de la agricultura. Es la condición que le otorga mayores ventajas al productor integrado, relativamente al simple agricultor que está obligado a colocar inexorablemente su cosecha en un corto lapso.

La mayor capacidad de negociación de los productores integrados y la extensión de su horizonte económico más allá de la agricultura será también un mecanismo que permitirá, en la medida que se generaliza, la adecuación de la oferta agrícola a los requerimientos industriales y a las alternativas del mercado de exportación.

La modalidad, bastante extendida entre los productores, de integrar hacia adelante la actividad agrícola dio origen a una proliferación de molinos pequeños y medianos, que le confirieron a la industria molinera un carácter atomizado y heterogéneo. La masividad de este proceso generó una ampliación de la capacidad instalada que, en el contexto de una actividad de carácter fuertemente estacional, dio como resultado un alto grado de capacidad ociosa y niveles de productividad muy heterogéneo por tamaño de planta.

En síntesis, la respuesta de los productores agrarios a la crisis de fines de los años '60 favoreció el surgimiento de formas de integración agroindustrial que fueron consolidándose en los años posteriores (Gairraça, 1988).

Este ciclo en el mercado mundial del arroz finalizó con la crisis alimentaria mundial de 1973-1975, cuando la escasez de suministro del arroz originada por las malas cosechas de los principales países productores se agravó como consecuencia de una simultánea escasez en la oferta mundial de los otros cereales. La importante reducción del nivel de las existencias en casi todos los países exportadores -que alcanzaron su nivel mínimo en 1973- provocó una elevación de los precios internacionales.

La reconversión de la actividad agrícola que tuvo lugar en el país en los años previos, y las mayores posibilidades de colocación externa de la producción que permitía la iniciación de un nuevo ciclo con demanda excedente en el mercado mundial del arroz alentó la expansión de la producción dentro del complejo arrocero.

En el período 1972-74 se expande la producción agrícola (35%), aunque aumenta aún más la elaboración industrial (71%). Estos dos fenómenos permiten una recuperación de los volúmenes exportados -habían caído un 75% en los años críticos 1971-1972-. Esta recuperación da lugar a un nuevo ciclo en las exportaciones argentinas que culmina en 1977. En ese año el nivel de las ventas externas fue casi el doble del alcanzado en 1970 y 8,5 veces superior al crítico año 1972.

Una característica que se observa en este período es la alta

participación del arroz integral en los granos exportados hasta 1980, la que algunos autores han vinculado con la presencia en este mercado del chacarero-industrial, figura prototípica de la integración agroindustrial de esta fase (Soverna, 1988).

En este ciclo el nivel de la actividad agrícola tiende a acompañar a los del procesamiento del cereal. La actividad industrial desde 1974 oscila en torno una nueva meseta, solo interrumpida en 1977 cuando importantes aumentos en las colocaciones externas de arroz activa el procesamiento industrial.

En el mercado mundial los acontecimientos que dieron origen a la crisis alimentaria mundial produjeron una reacción energética y sostenida en los distintos países: se realizaron numerosas inversiones en el área agrícola y los gobiernos realizaron notables esfuerzos para aumentar el precio sostén del arroz. El éxito de esta política provocó un importante crecimiento de la producción mundial, un incremento de las existencias en 1979 a un nivel sin precedentes y una caída de los precios internacionales (FAO).

Entre 1977-1979 la importante caída de las exportaciones locales (-50%), incidieron más en el nivel de la actividad industrial que en la agrícola. Los agricultores, que estimulados por los precios internacionales habían expandido durante 1973-79 el área sembrada, la contraen en los dos años siguientes como respuesta a la caída de los precios internacionales.

En el mercado mundial se producen en la primera mitad de la década del 80 ciclos bruscos y de corta duración, provocados por la escasez temporal que producen malas cosechas en los países exportadores tradicionales, a un corto período de prosperidad le sucede un empeoramiento rápido y grave, durante el cual los precios internacionales descendieron al nivel más bajo de los dos decenios previos.

Estos cortos ciclos en el mercado mundial no permitieron a los productores arroceros locales una apropiada adecuación de su producción a las fluctuaciones del mercado mundial. Como consecuencia, la oferta agrícola local sobrepasó a los requerimientos industriales, los que parecieron más sensibles a los vaivenes del mercado de exportación.

## 2. Características de la producción arrocerá entrerriana

Las características particulares de los productores entrerrianos han condicionado el tipo de articulación que se ha establecido entre las diversas fases del sistema, y que los ha diferenciado de los productores de otras provincias.

La base de esta diferenciación está en la distinción que existe entre un productor cooperativizado y aquel que no lo está. En Entre Ríos están localizadas 8 de las 12 cooperativas arroceras y se estima que el 80% de los productores están cooperativizados (Soverna 1988).

La difusión de la cooperativización entre los productores entrerrianos, les ha permitido asegurar una mejor articulación entre su producción y los requerimientos de sus cooperativas, articulación que también se ha extendido, a través de la práctica de una agricultura de contrato, a las demandas de los molinos privados. Esta forma de operar ha permitido la incorporación progresiva de las variedades demandadas en el mercado y de las técnicas culturales que ellas conllevan, a tal punto que la provincia prácticamente ha alcanzado una especialización en el tipo de grano largo fino y un crecimiento y nivel en los rendimientos de este cultivo, que no tiene comparación con las otras áreas productoras.

La estrecha vinculación de las cooperativas con el mercado externo ha sido un factor importante para difundir las nuevas tecnologías entre sus asociados, para homogeneizar la tecnología agrícola utilizada y para articular las fases agrícola e industrial, de modo que han constituido a estas sociedades en uno de los núcleos más importantes que conforman al complejo arrocero.

### 3. Características de la industria molinera entrerriana

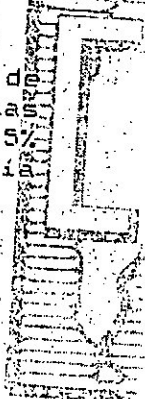
Las diferencias en la dinámica y en la organización productiva de las áreas agrícolas ha tenido su correspondencia en las diferencias regionales de la industria molinera.

En el curso de dos décadas (1964-85) se produce una significativa incorporación de nuevos agentes y se registra una baja tasa de sobrevivencia en los molinos arroceros. Ambos fenómenos, que indican una gran fluidez en el ingreso de plantas puede atribuirse a la existencia en esta industria de alternativas tecnológicas de baja complejidad que exigían requerimientos de capital relativamente accesibles, y que posibilitaron la aentrada de agentes de escasa envergadura a esta manufactura.

En 1964 funcionaban en el país 58 molinos arroceros; diez años después el número de plantas ascendía a 74. Finalmente en 1985 esta industria contaba con 109 establecimientos.

El aumento en el número de plantas en la molienda arrocera, y la expansión de las de menor tamaño no es indicativo, sin embargo, de un mercado atomizado. Por el contrario, la incorporación de nuevos agentes en la industria molinera entre 1964-1974 se produce en forma simultánea con el aumento en el grado de concentración. En 1964 las ocho principales firmas de la industria molinera concentraban el 50.4% de la producción y en 1974 el mismo número de firmas controlaban el 64.3% de la molienda, control que ha tendido a mantenerse una década después (Khavise 1972 Khavisse y Aspiazu 1983).

En 1985, la antigüedad de los molinos revelaba un elevado grado de rotación de plantas en la rama. Solamente el 21% de las plantas existentes en ese año se habían instalado antes de 1970; el 15% había ingresado a la industria entre 1970-76, y la gran mayoría



(58%) había iniciado su actividad con posterioridad a esa fecha.

El mayor grado de rotación se verifica en las microindustrias y las plantas Pymes. De las plantas instaladas en el período más reciente (1977-85) el 59% empleaban hasta 10 personas y el 21% eran plantas medianas.

Los molinos de mayor dimensión -ocupan más de 50 asalariados- en cambio, registran un mayor grado de permanencia en la actividad. Efectivamente, la composición de las plantas más antiguas de la industria -fundadas con anterioridad al año 1970- incluía a los cinco molinos más grandes, a catorce plantas medianas, y solamente a cuatro pequeñas.

Los 35 molinos incorporados entre 1974-85 se localizaron en las provincias de Entre Ríos (57%) y Corrientes (42%), constituyendo prácticamente ambas áreas las principales localizaciones de los nuevos establecimientos.

El perfil de los nuevos molinos registra una disminución de los establecimientos grandes -debida a la desaparición de las 3 grandes plantas radicadas en Corrientes- y una mayor concentración de plantas en el tramo de las Pymes (de 41 a 58 plantas). Sin embargo, la mayor incorporación de plantas se produce en el estrato de las microindustrias.

La localización de los nuevos molinos del estrato Pymes se produce mayoritariamente en la provincia de Entre Ríos -representan el 65% de la industria molinera entrerriana; en cambio, las microindustrias tienden a expandirse preferentemente en la provincia de Corrientes, a tal punto que este tamaño de planta llega a constituir el 54% de los molinos correntinos.

La participación en la producción de la industria molinera por tamaño de planta se ha mantenido constante durante el período 1973-84. Los grandes molinos, a pesar de la reducción de su número, continúan concentrando más del 68% de la elaboración del arroz. A pesar de la expansión del número de plantas en los estratos Pymes y micro la contribución de la producción de estos estratos no se ha alterado, representando aproximadamente el 30% y el 1% respectivamente de la producción de esta industria.

La alta participación en el mercado de un reducido número de molinos en esta industria indica una fuerte fractura en esta industria entre las firmas líderes que tienen capacidad para influir en el mercado -actuando sobre los precios ó las cantidades ofertadas o con políticas de diferenciación de producto- y los restantes molinos de la rama.

Esta dinámica está revelando un importante cambio en los tamaños medios de los establecimientos por estrato, definidos estos por el valor de la producción. En 1973 la producción media de los molinos grandes superaba en más de 4 veces al tamaño promedio de la industria molinera; once años después la ventaja relativa de los



grandes molinos era aún más notoria: sobrepasaba en más de 8 veces al promedio. Los molinos pertenecientes al estrato Pymes registraban, en cambio, una importante caída relativa en el tamaño medio, permaneciendo sin cambios el tamaño relativo de los microestablecimientos.

En la distribución regional de la producción molinera, en cambio, se producen modificaciones importantes. Entre Ríos fortalece aún más su posición en el mercado, pasando del 47 al 57% de la producción entre 1973-84. Las restantes provincias disminuyen notablemente su participación, con excepción de la Capital Federal que aumenta del 19 al 25% en ese período (cuadro 8).

La primacía de la producción molinera entrerriana también se verifica al analizar la distribución regional de la producción según los estratos de tamaño. Este análisis permite confirmar que el crecimiento de la industria arrocerá entrerriana se basó preferentemente en un mayor dimensionamiento de las plantas grandes y Pymes, dado que los molinos entrerrianos de estos estratos aumentaron su participación en forma significativa, particularmente en el estrato grande. Por el contrario, han perdido relevancia los microestablecimientos, cuya producción se concentra, como ya se mencionó, en Corrientes.

El aumento en la ocupación (49%) que registra la industria arrocerá entre 1974-85 se refleja de modo muy dispar entre los distintos estratos. Las Pymes absorbieron el 80,2% de los nuevos puestos de trabajo que generó la industria arrocerá entre 1973-84. En cambio, tanto las plantas grandes como las microindustrias cumplieron un rol secundario en la gestación de nuevos empleos, dado que ocuparon respectivamente el 7.4 y el 12.4% de la nueva fuerza de trabajo que se integró a la industria en ese período.

La industria molinera entrerriana absorbió el 66% de los nuevos trabajadores que se incorporaron a la molienda del arroz, particularmente por el aumento del empleo en sus plantas Pymes.

Obviamente, el mantenimiento de la estructura de la producción entre los estratos y la distinta dinámica en la evolución del empleo ocasionó una distorsión en la relación entre el valor de producción y el número de ocupados, que se ha asumido en este trabajo como un indicador de la productividad del trabajo.

El análisis de la productividad relativa por estrato reveló, en primer lugar, que solamente las plantas grandes mostraron una dinámica positiva en el período 1973-84 (aumentaron de 1.45 a 2.15 veces respecto a la media de la rama). Las plantas de los otros estratos, en cambio, declinaron relativamente sus productividades, especialmente las pymes (del 63 al 52%).

En el caso específico de Entre Ríos la productividad relativa de la industria molinera ocupa el segundo lugar después de la molienda de la Capital Federal y ha mantenido su posición entre 1973 y 1984.



La importante performance de la productividad de sus grandes molinos -la mejor de toda la industria- no pudo compensar la declinación relativa de la productividad de las plantas Fymes y de los microestablecimientos.

La diferente configuración de la industria molinera en las dos principales provincias productoras de arroz posiblemente ha estado determinada por los diferentes criterios que guiaron a los respectivos procesos de integración agroindustrial en ambas regiones.

En Corrientes la integración de las fases agro-industrial fue impulsada básicamente para mejorar la capacidad de negociación de los precios de la cosecha, y por tanto su influencia en la configuración de la industria molinera -que fue encarada como una prolongación de la actividad agrícola- estuvo definida por la proliferación de pequeñas unidades de secado y molienda que operaban con una elevada capacidad ociosa y una baja productividad.

Dos factores parecen haber incidido en la diferenciación de la industria arrocerá entrerriana. En primer lugar, la fuerte difusión de la cooperativización entre los productores entrerrianos ha permitido a las cooperativas establecer, en su papel de polo integrador del sistema, un tipo distinto de articulación entre las fases agraria-industrial-comercialización externa. En segundo lugar, pareciera que los molinos privados integrados adquirieron mayor relevancia en la industria entrerriana que en la correntina, a juzgar por la mayor incorporación de plantas Fymes en esta provincia, las que operan con un nivel de productividad muy superior a la de sus homónimas correntinas.

Probablemente este tipo de plantas compartan la integración agro-industrial como un origen común; la mayoría de los molinos integrados entrerrianos sobrevivientes han valorizado a la actividad industria como un instrumento idóneo para la apropiación del excedente generado en el complejo arrocerá. Apoya este razonamiento el hecho de que los molinos insumen materia prima comprada a terceros.

Estos indicios parecieran sostener que la articulación entre las distintas fases del complejo arrocerá -ya mediante las cooperativas o los molinos privados- ha operado con más éxito en Entre Ríos que en Corrientes.

### III. Caracterización de los agentes económicos

En este estudio, el análisis se centrará en las estrategias económicas de los agentes del complejo arrocerá que se desempeñan en el procesamiento industrial. Por esa razón, y con el objeto de analizar -desde la óptica de los agentes industriales- las relaciones que vinculan a estos con los agentes de las otras etapas del complejo arrocerá, solamente se hará alusión a estos últimos, sin estudiar específicamente su comportamiento.

Una tipología de los agentes que se desempeñan en la industria arrocerá permite identificar, como los agentes más representativos, a las cooperativas, los molinos privados integrados y los grandes molinos privados.

Los dos primeros tipos de agentes, a pesar de las diferencias de sus organizaciones jurídicas y de sus distintas envergaduras en el plano económico, comparten características comunes, sea por haber realizado la integración de las fases agro-industriales, o por compartir el mismo origen sectorial y geográfico del capital inicialmente invertido en esta industria.

1. Cooperativas. Las firmas organizadas bajo formas cooperativas, que agrupan a un conjunto numeroso de productores agrícolas independientes, han adquirido un papel importante en el procesamiento industrial del arroz.

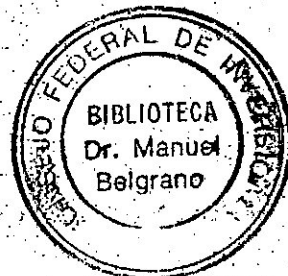
En sus inicios la actividad económica de estas sociedades se limitaba al acopio y a la comercialización de la producción agrícola de sus asociados. Posteriormente estas organizaciones fueron incorporando a sus actividades el procesamiento industrial del cereal, procesos que las cooperativas entrevistadas iniciaron los años '50 y '60.

La importancia de estas firmas fue creciendo en forma paulatina, llegando a constituir un verdadero polo integrador de las fases agro-industriales dentro del complejo arrocerá. A través de la supervisión de la producción agrícola de sus socios -que implementan mediante el suministro de los insumos básicos de la actividad agrícola, la difusión de las variedades más aptas y de las prácticas culturales acordes- lograron adaptar la producción del cereal a los requerimientos de la industria y especialmente a las necesidades del mercado mundial.

2. Los molinos privados integrados. La instalación como sociedades anónimas, aunque también existen otras formas jurídicas y aún sociedades de hecho. La mayoría de las plantas industriales de este segmento son de tamaño mediano.

La procedencia del capital que integra a estas firmas, en la casi totalidad de los casos, es de origen agrario. La explotación agrícola fue el primer antecedente económico de los propietarios que conforman el grupo societario de los molinos privados integrados, careciendo estos, asimismo, de antecedentes industriales al momento de instalarse en la molienda arrocerá.

El origen de estas firmas está asociado a la decisión del capital agrario de emprender una diversificación productiva e incursionar en el sector industrial con la finalidad de complementar su producción primaria. Es desde los agentes económicos del sector agrícola, y no del industrial, que parte la iniciativa de integrar hacia adelante los eslabonamientos productivos del complejo arrocerá.



Las firmas agrícolas que integran el grupo societario de los molinos privados integrados se relacionan con estos como proveedores del principal insumo de origen agrícola: el arroz. Una de los primeros propósitos que indujeron a la fundación de estas firmas fue el de derivar la propia producción agrícola hacia sus plantas industriales, como un medio de obviar la dependencia comercial en un mercado fuertemente oligopsonico.

Los molinos privados integrados -igual que las cooperativas- tienen un perfil industrial fuertemente especializado, dado que la molienda del arroz continúa siendo la única actividad industrial que realizan en el mercado nacional.

3. Los grandes molinos privados son productores de gran envergadura dentro de la industria arrocerera. En este grupo se encuentra una empresa líder en la molienda arrocerera, que se instaló en la provincia de Entre Ríos en 1950 y que inició su actividad en el país prácticamente en el inicio del siglo (1905).

Estas empresas cuentan con otros molinos localizados fuera de la provincia y, a diferencia de los molinos privados integrados y de las cooperativas, iniciaron su actividad económica en el sector industrial y no han incursionado en la actividad agropecuaria.

El factor más importante que incidió en la localización de estos establecimientos en la región fue la cercanía de las materias primas que procesan y la cercanía del mercado consumidor.

#### IV. Las estrategias empresariales de los agentes industriales

El propósito de este apartado es la caracterización de las estrategias de las firmas dedicadas a la molienda del arroz, a través de un conjunto de indicadores. La finalidad del análisis es detectar la capacidad de las firmas para acceder a nuevas alternativas económicas, y su grado de respuesta a las políticas industriales diseñadas desde el sector público.

Los indicadores seleccionados pretenden analizar las estrategias productivas de los agentes industriales en la organización de su proceso de trabajo, y las implementadas en su articulación con los otros componentes del complejo arrocerero.

En primera instancia se abordará el estudio de las estrategias de estos agentes en la organización de su propio proceso de trabajo, las que implican definiciones sobre las siguientes opciones productivas:

- 1) políticas de integración o especialización de su cadena productiva;
- 2) política tecnológica;
- 3) políticas de inversión de la firma;
- 4) políticas en el mercado de trabajo;

En segunda instancia se analizarán las articulaciones con los otros agentes del complejo arrocerero a través de:

- 5) su articulación con sus proveedores de insumos en función de la estructura de este mercado;
- 6) las relaciones horizontales con los otros agentes industriales a través de relaciones de subcontratación de la producción de y/o para terceros y de servicios;
- 7) la capacidad de seleccionar los mercados de sus productos y su vulnerabilidad en los mismos (tipo de estructura del mercado para la colocación de su producción).
- 8) sensibilidad a los estímulos de la política pública.

#### 1. Estrategias de las firmas en la organización de la producción

La evaluación de las estrategias empresarias adoptadas en la organización de su proceso de trabajo tratar de indagar varios aspectos. Uno de ellos es el grado de división técnica que han asumido las firmas en sus procesos productivos, el que se evaluará según haya optado por un esquema productivo integrado -que en las agroindustrias supone incluir la fase de la producción primaria-, o por la especialización en la elaboración industrial.

Otro aspecto está referido al tipo de tecnología incorporada en su proceso de trabajo, a los criterios que guiaron las decisiones de su elección, y a las modalidades mediante las cuales accedieron a la misma.

También se abordará en este apartado la dinámica de las inversiones de las firmas, el área a las que se destina y la política de inversiones futura de la empresa.

Finalmente se analizará las modalidades de la empresa en la contratación de la mano de obra y la política laboral que sigue en las distintas coyunturas.

##### 1.1. Descripción del proceso productivo.

La molienda del arroz transforma mediante un procesamiento técnico -que implica la aplicación sucesiva de un conjunto de operaciones mecánicas- el arroz cáscara en una gama variada de arroz elaborado: arroz integral, arroz pulido (crudo y parboilizado) y arroz abrillantado. Los subproductos del procesamiento del arroz -arrocín, afrecho, afrechillo, cáscara y arroz quebrado- pueden emplearse en algunos casos para una elaboración ulterior (alimentos balanceados, cerveza, etc.)

En el procesamiento del arroz intervienen un conjunto limitado de insumos, representando el arroz cáscara aproximadamente un 80% del valor de las materias primas; los insumos industriales son escasos (talco y glucosa) y las materias primas auxiliares se limitan al consumo de energía, agroquímicos para fumigación y polietileno para el envasado.

El proceso técnico de transformación del arroz abarca un conjunto de operaciones diferenciadas y de complejidad diversa, que están

integradas usualmente en las líneas de producción de los molinos, aún cuando algunas de estas actividades, como el secado y el fraccionamiento pueden procesarse fuera del molino.

La bibliografía consultada (Soverna) y las entrevistas realizadas a los molinos permiten identificar siete etapas en el procesamiento del arroz. Las cuatro primeras operaciones tienen por finalidad el acondicionamiento del grano previo a su elaboración, y requiere un cuidadoso manejo para conservar la integridad del grano.

Las etapas que anteceden a la molienda son:

1. Recepción de la materia prima y determinación del grado de humedad.
2. Prelimpieza del arroz;
3. Secado;
4. Almacenamiento y conservación.

Durante la secuencia de estas operaciones el arroz cáscara es pesado y clasificado según su nivel de humedad; transportado mecánicamente hacia máquinas que mediante un movimiento de "zarandeo" eliminan las impurezas y semillas extrañas. A continuación se realiza el secado del grano a través de un sistema de aire caliente; el grano recircula en estos equipos hasta alcanzar el nivel de humedad deseado. Esta etapa requiere un cuidadoso manejo para evitar que el grano se quiebre durante esta operación y disminuya su calidad.

El arroz seco se almacena a granel y con una adecuada tecnología de conservación (remoción y aireación) puede ser conservado en buenas condiciones durante meses antes de ingresar a la molienda.

La disponibilidad en el mercado de una gran variedad de secadoras, de distintas capacidades y complejidad técnica han permitido a los productores acceder a ellas y llevar a cabo las operaciones previas a la molienda.

Los molinos entrevistados han integrado dentro de su procesamiento las operaciones anteriormente señaladas, con la única excepción de un molino integrado que procesa exclusivamente su propia producción agrícola, sin necesidad de recurrir a terceros para su abastecimiento de granos. En este caso ingresa al molino el grano secado en sus propias explotaciones agrícolas, una de ellas radicada en la provincia de Corrientes.

Antes del procesamiento del arroz se realiza una nueva limpieza, el tamizado y la clasificación del grano de acuerdo a su longitud.

En la molienda existen dos técnicas alternativas para la elaboración del arroz: el procedimiento tradicional y el parboilizado.

El procedimiento tradicional consiste en someter al arroz crudo a una serie de operaciones (descortezado y descascarado; blanqueado



y pulido; abrillantado) las que se realizan a través de distintas alternativas tecnológicas.

El procesamiento tradicional es la técnica adoptada por la mayoría de los molinos arroceros entrevistados, a través de la cual elaboran una gama limitada de productos. Los subproductos, salvo contadas excepciones, no son procesados industrialmente por los molinos.

El proceso de parboilizado solamente es producido en el mercado por dos firmas líderes, una de ellas radicada en Entre Ríos.

Este proceso requiere adicionar a la serie de operaciones previamente señaladas, nuevas etapas para su procesamiento (limpieza y clasificación en este proceso es más estricto en las exigencias de uniformidad y calidad sanitaria del grano. El proceso de maceración requiere para asegurar una mejor calidad un estricto control de sus operaciones, para lo cual se utiliza normalmente un sistema centralizado de microprocesadores. Posteriormente el grano es sometido a un proceso de cocción que se realiza en forma continua; este proceso es controlado mediante dispositivos especiales. Después de la cocción, el arroz es secado en un secador rotativo hasta alcanzar niveles de humedad equivalente a los de la cosecha; a partir de entonces se utilizan las mismas técnicas de secado que en el procesamiento tradicional. Finalmente el arroz parboilizado necesita un periodo de descanso para estabilizar las condiciones internas del grano antes de su elaboración final.

La molienda del arroz en el procesamiento del parboilizado requiere, por la mayor dureza que adquiere el grano en este proceso, un molino de características especiales.

El fraccionamiento y envasado, que consiste en envasar el grano y adjudicarle una marca comercial, es una operación que ha sido incorporada en el procesamiento de los molinos entrevistados. El arroz fraccionado puede ser envasado en bolsas 65, 50 y 20 kilos o en bolsitas o paquetes de uno y medio kilo cuando se destinan al consumidor final.

Solamente una firma líder, en la que el tipo de envase es una forma de diferenciación del producto, fracciona el producto principal fuera de la provincia. En la planta de Entre Ríos, en cambio, la misma empresa fracciona los subproductos de la molienda del arroz.

### 1.2. Integración o especialización productiva

Las estrategias productivas de los distintos agentes industriales que se desempeñan en el procesamiento del arroz, han llevado a la formación de diversos núcleos en el complejo arrocerero que actúan con sus propias especificidades, tales como los grandes molinos privados, las cooperativas y los molinos privados integrados.

Las condiciones iniciales que indujeron a estos agentes industriales a ingresar a la actividad fabril del complejo arrocerero



fueron decisivas para determinar el grado de división técnica que incorporaron en la organización de su proceso de trabajo.

Los grandes molinos privados pertenecientes a firmas de capitales extraprovinciales, tienen una antigua trayectoria en la industria y una política multiplantas que las llevó a partir de la década del '50 a localizar algunos de sus establecimientos en Entre Ríos, etapa en la que el cultivo del arroz se desplazó hacia las provincias del Litoral. La estrategia productiva desarrollada por estas empresas -las principales comercializadoras del arroz en el mercado interno- ha sido la de una alta especialización en el procesamiento industrial, sin que se hayan detectado en estas firmas intenciones de incursionar en la fase agrícola. Las ventajas de la especialización en estos casos derivan de la alta capacidad de negociación de estas firmas en el mercado de sus insumos, dado que concentran una proporción significativa de la demanda de la materia prima. Esto les ha permitido ejercer un poder oligopsonico en un mercado en el cual la oferta del cereal estaba altamente atomizada.

Las estrategias productivas asumidas por las cooperativas y los molinos privados integrados, en cambio, ha sido la integración de las fases agro-industriales. La iniciación de estas firmas en la industrialización del arroz se produjo mayoritariamente en la década del 70, cuando un segmento del capital agrario dedicado al cultivo del arroz incorporó el secado y la molienda del grano como una actividad complementaria de la agricultura. Esta estrategia ha dado origen a procesos productivos que integraron, bajo una misma relación de propiedad, las fases agro-industriales de esta actividad.

Protagonizan este proceso productores agrarios de distintos tamaños que, en forma individual o colectiva, se inician en las tareas del secado y la molienda de sus mismos cultivos.

La estrategia de la mayoría de los productores individuales de aumentar su capacidad de negociación en el momento de la cosecha los llevó a encarar inicialmente el secado del cereal como la condición forzosa para su almacenamiento. Un grupo de estos productores avanzaron aún mas por este sendero e incorporaron a esta operación también el proceso de la molienda, dando origen al surgimiento de numerosos molinos -especialmente pequeños y medianos- durante el período 1973-84.

La integración de los procesos agro-industriales en estos casos se origina básicamente por las relaciones de propiedad que vinculan a ambas fases productivas -la pertenencia a uno o mas propietarios-; pero no es frecuente que la producción primaria esté organizada como la división agrícola dentro del organigrama del molino arrocerero. Lo que usualmente se ha detectado es que las fases agro-industriales están organizadas jurídicamente como sociedades distintas y tienen independencia organizativa; la forma de vinculación mas común ha sido la participación accionaria de las empresas agrícolas en los molinos privados integrados.

La alta rotación de plantas en esta industria induce a pensar que muchos de los establecimientos surgidos en este período han tenido un corto ciclo de vida, que parecería ser más corto cuanto menor era su tamaño.

Los más importantes molinos integrados privados sobrevivientes, si bien continuaron siendo propiedad de capitales agrarios entrerrianos, fueron cambiando progresivamente el leit motiv inicial de su instalación -obtener una mejoría en las condiciones de contratación- y fueron asimilando una conducta similar a la del capital industrial que opera en esta actividad.

Si bien no se dispone de información para evaluar los cambios en el nivel de integración de las fases agro-industrial de estos molinos desde la etapa en que el capital agrario se inició en el circuito industrial, se puede postular como hipótesis que el grado de integración habría decrecido desde entonces. Esta hipótesis se fundamenta en que los molinos integrados entrevistados solo se aprovisionaban parcialmente con su propia producción agrícola y que la mayor proporción de sus insumos provenía de sus compras a los productores agrícolas independientes.

Esta estrategia de aprovisionamiento habría permitido a estos molinos beneficiarse de las posibles transferencias que se canalizan hacia el circuito industrial, cuando los productores agrícolas independientes y los molinos arroceros negocian la cosecha.

La constitución de sociedades cooperativas fue otra de las formas que asumió una fracción del capital agrario para introducirse en el circuito industrial. Estas firmas, surgidas inicialmente para la defensa de los productores agrícolas entrerrianos -generalmente pequeños y medianos- encararon el acopio y la comercialización del cereal como su primera actividad económica; posteriormente incorporaron las etapas de la molienda del arroz, deviniendo actualmente en un importante segmento del área industrial del complejo arrocerero.

Las cooperativas brindan a sus asociados un importante tipo de financiación que les permite a estos productores iniciar el proceso de trabajo prácticamente con una baja dotación de capital circulante.

Esta modalidad de operar convierte en los hechos a las cooperativas en una unidad productiva compleja que buscando la disminución de los costos de su cadena productiva provee a los productores cooperativizados de insumos industriales a precios inferiores a los vigentes en el mercado. Si bien la conformación de consorcios de compra de insumos al nivel de FECOAR ha influido en mejores posibilidades de compra, estas sociedades de ser necesario contabilizar la diferencia de precios como un costo de su producción. En el caso de las semillas el adelanto de capital es total, dado que el productor solamente las restituye al finalizar el ciclo productivo.

Estas sociedades actuando como un polo integrador entre las fases agrícola e industrial han asegurado a sus asociados un apropiado manejo del proceso técnico que garantiza la mejor calidad. Esta circunstancia y la capacidad de ofrecer a los productores un paquete agroindustrial completo -compuesto de las variedades y las técnicas de producción- que permite a aquellos que lo toman en su totalidad integrar su proceso de trabajo como un componente de una unidad compleja ha incentivado una tendencia en los productores cooperativizados a delegar en las cooperativas una serie de operaciones que podrían realizar individualmente (Soverna, 1988).

El tipo de asociación cooperativa que vincula a los productores agrícolas con cada una de estas firmas otorga -desde la óptica de las relaciones de propiedad- un mayor grado de independencia a las fases agro-industriales que en el caso de los molinos privados integrados. Los productores agrícolas son socios de las cooperativas pero conservan la propiedad individual de sus predios y disponen de un alto margen de independencia para vender parte de su producción a los molinos privados -grandes o integrados- después de cubrir la cuota comprometida con la cooperativa.

La política de las cooperativas, de hacer a sus socios partícipes del precio final, les exigen a estos una mayor capacidad de financiera para afrontar los gastos de la cosecha previamente al resultado final de estas firmas. Por esa razón, los pequeños productores que no tienen capacidad financiera para esperar los mayores plazos de pago de las cooperativas, tienen la alternativa de compensar menores precios con condiciones de plazos mas ventajosas -venta al contado o de menor plazo (30 a 90 días).

### 1.3. Estrategias tecnológicas de las firmas.

La evaluación de la política tecnológica de las firmas tendrá en cuenta las características del equipamiento de bienes de capital -en términos del tipo de maquinarias, de su antigüedad y procedencia- los criterios que adoptan las firmas para la elección del nuevo equipamiento y las modalidades empleadas para llevar a cabo su selección.

Se ha podido detectar una relativa homogeneidad en el nivel tecnológico de la mayoría de las firmas entrevistadas.

La molienda del arroz se realiza a través de una secuencia de operaciones mecanizadas, en las que no se han introducido, salvo una excepción, dispositivos de control computarizados. Las alternativas tecnológicas y la procedencia del equipamiento de las sucesivas operaciones de la molienda son similares: las máquinas secadoras, los equipos para el fraccionamiento y el envasado son provistos por la industria nacional. El equipamiento para la limpieza, clasificación y molienda son habitualmente de origen brasileño (molino Lucatto), aunque la tendencia mas reciente, llevada a cabo por una cooperativa, ha sido la introducción de molinos de alta capacidad de procedencia alemana.

Con la finalidad de poder realizar algún tipo de evaluación relativa al grado de obsolescencia tecnológica con que operan los molinos, se optó por establecer un criterio restringido que asimila la obsolescencia a la antigüedad del equipamiento. Este criterio por su definición excluye a la obsolescencia tecnológica que se origina cuando se incorpora al mercado una nueva generación de bienes de capitales que, por las innovaciones que introduce, prácticamente desplaza a la generación anterior antes de finalizar su período de vida útil.

Siguiendo este criterio puede observarse que esta industria registra, en términos generales, un similar nivel de obsolescencia en función de la antigüedad de su equipamiento. Esta situación está asociada, en gran medida, a que una parte significativa de los molinos iniciaron su actividad con posterioridad al último quinquenio de los años '70 y lo hicieron con un equipamiento nuevo. Solamente tres firmas que se instalaron con anterioridad a ese período —una cooperativa y dos grandes molinos privados— poseen un equipamiento más antiguo; en cambio el de los restantes molinos es más moderno.

Las cooperativas han ampliado la capacidad en las operaciones de secado y molienda incorporado maquinarias en los últimos años de la década de los '80. Una de estas firmas con la incorporación de un molino completo de origen alemán amplió en dos veces y media su capacidad de molienda. También algunos molinos privados integrados incorporaron durante ese período secadoras y, particularmente máquinas envasadoras y fraccionadoras.

El equipamiento de los grandes molinos privados, a pesar de haber realizado inversiones en este período, es más antiguo, particularmente en el caso de una firma líder radicada hace cuatro décadas en territorio entrerriano.

Si se utiliza la edad del equipamiento relativa al año de instalación de la planta como un indicador aproximado para evaluar la política de estos agentes en la renovación de su equipamiento se pueden hacer las siguientes observaciones. En primer lugar, las firmas de capitales provinciales, salvo algunas excepciones, han tendido a renovar en mayor medida el parque original de sus bienes de capital. En segundo lugar, que esta tendencia de incorporar en el último quinquenio nuevos bienes de capital, no ha implicado optar por las últimas generaciones tecnológicas, dado que solamente en un caso —una cooperativa— se incorporó equipamiento con dispositivos computarizados.

Todas las firmas desecharon las alternativas de realizar contrato de leasing y optaron, en cambio, en acceder a los bienes de capital a través de su compra.

Los procedimientos utilizados por las firmas para seleccionar la compra del equipamiento, están muy asociadas al tipo de gestión empresarial existente en los distintos molinos.

En las firmas de menores dimensiones, donde priman las organizaciones de tipo familiar, los criterios para seleccionar la tecnología están estrechamente asociados a la experiencia de los propietarios. En otros tipos de firmas, los propietarios comparten sus criterios con los de la gerencia técnica, los proveedores de equipos consultores externos a la firma. En el caso específico de las cooperativas, cuando deben seleccionar un nuevo equipamiento estas disponen, además, del asesoramiento tecnológico de la Federación de Cooperativas Arroceras. Finalmente en las firmas líderes, donde la organización empresarial se basa en una estructura gerencial compleja, la elección de la tecnología depende exclusivamente de los criterios de la gerencia técnica y de los proveedores de equipos.

Posiblemente la circunstancia de que se recurra tan asiduamente a la experiencia de los propietarios para la elección de la tecnología a incorporar, sea un factor limitante para acceder a los nuevos estadios de la tecnología, especialmente en un contexto en el que la aceleración de las innovaciones tecnológicas tiende a superar al conocimiento y a la experiencia fabril de los productores directos.

También se ha detectado un alto grado de homogeneidad en los criterios adoptados por las firmas para definir las características del equipamiento. En casi todos los casos se priorizaron las tecnologías que se adaptaban a las exigencias de los mercados externos y las que garantizaban la mejor calidad del producto. Con frecuencia se sumaban a estos criterios el requisito de que existiesen servicios locales para el mantenimiento de los equipos seleccionados. En cambio, en la elección de la tecnología prácticamente no se tuvieron en consideración los criterios asociados a la calificación de mano de obra que la misma exigía, ni tampoco a la relación salarios/tasa de cambio implícita en las distintas opciones.

#### 1.4. Política de inversión de la firma<sup>1/</sup>

Los molinos encuestados <sup>1/</sup> si bien manifestaron en su mayoría, haber realizado inversiones significativas en la última década y media, los montos declarados -oscilan entre menos de 50.000 a dos millones y medio de dólares- no denotan importantes niveles de inversión.

En términos generales se observa que pautas diferenciales a las políticas de inversión de las cooperativas y los molinos privados integrados.

Las cooperativas han desarrollado una política de inversión mas

---

<sup>1/</sup> El análisis de este ítem, se realiza exclusivamente con las respuestas de las firmas de capitales provinciales, ya que las firmas de capitales extraprovinciales no accedieron a responder el cuestionario sobre esta temática.



dinámica tanto por el monto de las inversiones realizadas -se ubican en el tramo de mayor inversión de la actividad-, por la continuidad que registra su política de inversiones (declararon tener actualmente proyectos de inversión), y por un menor grado de desistimiento de proyectos de inversión en la década pasada.

Los molinos privados integrados si bien tuvieron una apreciable propensión a invertir -solamente dos de ellos declararon no haber realizado inversiones en ese periodo- el monto de sus inversiones fue menor (entre menos de 50.000 a 500.000 dólares) y una elevada proporción de firmas (70%) desistió de llevar adelante proyectos de inversión durante el decenio 1978/88. La falta de rentabilidad, en algunos casos adjudicada a la caída de los precios internacionales, y la falta de financiamiento fueron las razones invocadas para no llevar a cabo esos proyectos.

La política futura de inversiones de estos agentes se halla comprometida dado que más de la mitad de ellos -en razón de haber desistido de realizar proyectos de inversión- carecen actualmente de un horizonte en esta materia.

Solamente una proporción inferior al 30% de los molinos privados integrados ha mantenido una continuidad en su política inversora en los últimos quince años, realizando inversiones que, a juicio de estas firmas, fueron significativas, y tienen actualmente en cartera nuevos proyectos de inversión.

Un análisis de las áreas hacia las que estos agentes han canalizado las inversiones pasadas, así como las de los proyectos en curso, indican la existencia de una fuerte tendencia a canalizar la inversión hacia las áreas de producción y almacenamiento y, en menor grado, hacia el área de administración; igualmente no se ha detectado ningún interés en el área de investigación y desarrollo.

En el área de producción se han priorizado las inversiones en equipo y maquinarias para los procesos de secado, envase y fraccionamiento. La incorporación de equipamiento para estos últimos procesos puede interpretarse como un nuevo esfuerzo de los agentes integrados -cooperativas y molinos privados integrados- para avanzar en la comercialización de su propia producción y disminuir la dependencia que los molinos tenían en esa área cuando derivaban su producción hacia empresas fraccionadoras.

Con referencia a las áreas hacia las que se orientan los nuevos proyectos de inversión, también las firmas continúan enfatizando en las áreas de producción y almacenamiento. Los cambios principales están en los objetivos de producción que las mismas persiguen: la finalidad ya no es avanzar en la integración del proceso productivo, ni tampoco alentar la producción de nuevos productos.

Las empresas han declarado que la ampliación de la capacidad de producción y la modernización del proceso productivo son los objetivos involucrados en las nuevas inversiones. El destino de las



nuevas inversiones es la renovación tecnológica y la ampliación de las escalas de producción, objetivos ambos que permitirá las empresas mejorar su capacidad competitiva en el mercado internacional. Es interesante enfatizar la circunstancia de que las firmas que actualmente tienen en su cartera proyectos de inversión esperan, en todos los casos, destinar -total o parcialmente- la nueva producción hacia la exportación.

Puede argumentarse que las estrategias de los molinos arroceros en materia de inversión han estado dotadas de un apreciable grado de flexibilidad para adaptarse al contexto macroeconómico. Cuando el mercado interno era el horizonte económico privilegiado, estas firmas priorizaron las inversiones que les daban un mayor grado de autonomía en la comercialización de su producción en ese mercado, tales como la incorporación de las etapas de envasado y fraccionamiento. En cambio, cuando las restricciones del mercado interno fueron acompañadas de una concepción aperturista en el marco económico, los proyectos de inversión se han orientado básicamente hacia la ampliación de la capacidad y la renovación tecnológica con miras a competir en el mercado mundial.

#### 1.5 Política laboral de las firmas

En el área laboral la concurrencia de un conjunto de factores les han otorgado un alto grado de flexibilidad a las firmas en el mercado laboral.

La simplicidad de las operaciones del proceso de trabajo y el carácter continuo de la producción arrocerera han determinado respectivamente el predominio de puestos de trabajo de baja calificación en su estructura ocupacional, y la necesidad de una baja dotación de mano de obra para el procesamiento industrial que, en el área de producción, es cubierto exclusivamente con personal masculino.

La dotación de personal varía según la dimensión de los molinos arroceros: entre 14-18 personas en las plantas pequeñas, alrededor de 40 en los establecimientos medianos y 60 personas ocupadas en las plantas grandes (11/1989).

La baja participación de personal dedicado a tareas administrativas indica la existencia de un área administrativa poco dimensionada, aún en los casos de las plantas entrevistadas que son sede de la casa matriz. Asimismo, la estructura de la ocupación por categorías muestra una alta proporción de personal no calificado en el área de producción, donde los peones representan aproximadamente el 80% del personal dedicado a las tareas de producción.

Existe en un segmento importante de los molinos arroceros una política laboral orientada a la contratación de personal temporario, que en los casos mas intensos determina que el personal temporario represente el 50% del personal total de la firma. Por lo general el personal temporario es el de mas baja calificación (peones), situación que le permite a la empresa regular el nivel

de empleo con la estacionalidad de la molienda del arroz.

En las relaciones con el personal, se puede decir que las firmas prácticamente no han registrado situaciones laborales conflictivas; solamente dos de los molinos encuestados declararon la existencia de conflictos. Uno se originó en una planta pequeña por demandas de aumentos salariales y otro, en una empresa líder, por adhesión de los trabajadores a paros generales.

La ausencia de situaciones laborales conflictivas son comprensibles en un mercado laboral en el que las firmas cuentan con un alto grado de flexibilidad en su política laboral, ya sea porque no tienen incentivos para retener personal de baja calificación o bien porque el personal temporario tiene muy acotada sus demandas de mejores condiciones laborales.

El grado de flexibilidad de las firmas en el campo laboral también se observó en las respuestas dadas con referencia a la política laboral que adoptarían en coyunturas económicas alternativas.

En el caso que las firmas debieran responder a una activación de su mercado, las respuestas se orientaron a implementar una política que aumentara los turnos, las horas extras y la contratación de personal temporario. Las medidas inversas serán adoptadas ante una contracción de la demanda de su mercado. Solo una firma añadió a estas medidas, la reubicación personal dentro de la planta, la contratación de personal permanente y/o despidos.

## 2. Modalidades de articulación de los agentes industriales con los de las otras fases del complejo arrocero.

La articulación de los agentes industriales con los agentes ubicados en las fases previas y posteriores del complejo arrocero se analizarán a través de las estrategias que las firmas implementan en:

- a) el aprovisionamiento de las materias primas y de los servicios que son insumidos en su proceso de trabajo;
- b) las modalidades de distribución, comercialización y destino de su producción.

### 2.1. Política de compras de las materias primas

La estructura de los insumos de la industria arrocera, con un alta predominio de las materias primas agrícola (80%) y con una débil participación de las materias primas industriales y de los insumos auxiliares, determina que los molinos arroceros se vinculen con un número muy restringido de mercados, los que tienen, a su vez, una incidencia muy dispar en el aprovisionamiento de sus insumos.

Por esa razón, el análisis de las estrategias de estas firmas con sus proveedores priorizar casi con carácter excluyente, la relación de los molinos arroceros con los productores agrícolas.

Las características de la estructura de mercado de la producción agrícola es determinante para comprender la naturaleza de los vínculos entre la demanda (molinos arroceros) y la oferta en el mercado agrícola (productores agrícolas).

La atomización de la producción agrícola en numerosos productores independientes determinó la existencia de una amplia concurrencia de oferentes agrícolas en este mercado, en tanto que la demanda al estar constituida por un número relativamente restringido de firmas, les permitió a estas ejercitar prácticas oligopsonías.

El desequilibrio en la capacidad de negociación, que derivó de la disparidad de fuerzas de los concurrentes en el mercado agrícola, y la existencia en la fase industrial de alternativas tecnológicas de producción accesibles, dadas por la disponibilidad en el mercado de equipamientos con distintos grados de complejidad, fueron factores que incentivaron en los años '70, como se mencionó anteriormente, el desplazamiento de una fracción del capital agrario hacia el circuito del capital industrial.

Un segmento de agentes agrarios al incorporar el circuito industrial en su propio proceso productivo, pudieron liberarse de las prácticas oligopsonías a las que estaban sometidos. Esta política tuvo un resultado parcial, en tanto que benefició a este segmento de productores, pero no significó necesariamente la eliminación total de estas prácticas en este mercado.

La experiencia por la que han transitado los molinos privados integrados entrevistados indicaría que estos agentes de origen agrario, en la medida que insumen en su proceso industrial un volumen de materias primas superior al de su propia producción agrícola, también han sido copartícipes de los beneficios que provienen de un mercado donde los concurrentes disponen de diferentes capacidades de negociación, dado que el número de demandantes continúa siendo relativamente reducido y la oferta atomizada.

La baja rentabilidad relativa de la inversión agrícola fue el argumento esgrimido por un molino privado integrado para explicar las razones que lo llevaron a desistir de un proyecto de aumentar la producción agrícola propia. Esta fundamentación induce a suponer que la rentabilidad de la fase industrial de estas firmas es más atractiva que la de la inversión agraria.

Solamente un molino privado integrado declaró autoabastecerse totalmente con su producción agrícola propia: en los restantes molinos integrados la producción propia solamente llega a ser equivalente al 10 o 20% del total de la materia prima procesada. Los requerimientos restantes de arroz cáscara -cuya proporción varía entre el 70 y el 90% en estas firmas- se cubren con la compra del grano a los productores agrícolas independientes.

Las estrategias de las cooperativas arroceras para aprovisionarse de insumos agrícolas está vinculada mayoritariamente a los

compromisos de entrega de sus socios. Necesidades de insumo de orden mayor vinculadas con compromisos de exportación, ha obligado a las cooperativas a comprar el grano a productores independientes con la finalidad de complementar su aprovisionamiento de insumos agrícolas.

Los grandes molinos privados, en cambio, se aprovisionan totalmente de sus insumos agrícolas en el mercado, comprando entre un 90 a 100% de sus necesidades a los productores independientes; solamente recurren en forma esporádica, y en una proporción ínfima, a las cooperativas para su abastecimiento.

Es interesante observar en el complejo arrocero la vigencia de una agricultura de contrato, mediante la cual el capital industrial específica -a través de las distintas modalidades de compra del cereal- sus exigencias relativas a la variedad, calidad y condiciones sanitarias del grano. A través de estas modalidades de compra los molinos arroceros se han convertido en agentes difusores de las innovaciones agrícolas tanto en lo que compete a la calidad de las semillas como a las especificaciones de su siembra.

La compra del cereal a los productores independientes a través de modalidades que implementan prácticas propias de una agricultura de contrato, no son privativa de ningún agente industrial en particular.

Aún en los casos de compra directa del grano contra pago al contado o a un corto plazo, los molinos brindan asesoramiento sobre la utilización de semillas, fertilizantes, plaguicidas, etc. Existen también otras modalidades de compra -establecidas o no como una relación contractual formal- en las que se entregan agroquímicos, semillas y combustibles a cuenta de la producción futura; contratos de compra anticipada con especificaciones precisas sobre la calidad y cantidad de la materia prima; y la recepción de un porcentaje del grano en contrapartida a la entrega de semillas.

La difusión de estas modalidades propias de una agricultura de contrato tienden a conferirle a la producción agrícola un carácter subordinado respecto a la industria.

Las cooperativas que comercializan la producción de sus socios, han adquirido un estricto control de las condiciones de producción. Estas sociedades controlan con técnicos propios los métodos de explotación agrícola, realizan el reparto de las semillas y distribuyen los insumos industriales (agroquímicos, fertilizantes, etc.) -comprados a través de consorcios de compra- a los productores asociados, con el propósito de garantizar las variedades y la calidad exigida en los mercados externos.

Las cooperativas se han convertido, a través de estas prácticas, en un importante agente transmisor a los productores agrícolas de las calidades del grano exigidas en el mercado mundial y en un importante contralor de las condiciones de producción mas aptas

para alcanzarlas.

Las materias primas pueden ser adquiridas a los productores agrícolas como arroz cáscara inmediatamente después de cosechado, o bien después de estar sometido al proceso del secado.

La difusión que tuvo en los años '70 las prácticas pre-industriales del proceso (secado) entre los productores agrícola (Soverna, 1988) parecería haberse aminorado actualmente, según se deduce de dos circunstancias que se han captado durante las entrevistas. Por un lado, ninguno de los molinos arroceros -con sólo una excepción- recibía el grano secado; por otro lado, un molino privado grande -líder en la industria arrocerá declaró que era usual que recibiese el grano de los productores después de la cosecha sin compromisos de venta de estos con el molino. El establecimiento industrial procedía a secar y almacenar el grano -brindado de hecho un servicio a los agricultores- definiendo estos, a posteriori, su decisión de venta. Si concertaban la transacción con el molino, este les cobraba el servicio del secado; pero en el caso de concertar la venta del grano con un tercero los productores debían abonar al molino los servicios del secado y almacenamiento.

Con referencia a las materias primas de origen industrial, su escasa incidencia en la estructura de insumos de la industria arrocerá, ha llevado a que la generalidad de los molinos se provean de estos insumos en una o dos empresas industriales o distribuidores. La poca significación de estos insumos ha llevado que los molinos se vinculen para su compra con un reducido número de firmas, circunstancia que no debe interpretarse, sin embargo, como una exposición de los molinos -como comprador de insumos industriales- a mercados de estructuras oligopólicas.

Las cooperativas, por su parte, han establecido, a través de FECDAR, consorcios de compras de insumos para la actividad agrícola que distribuyen entre sus asociados.

## 2.2. Relaciones de subcontratación de la producción y contratación de servicios

La subcontratación de la producción de o para terceros no es una práctica usualmente empleada en la industria arrocerá, y solo se han detectado en forma esporádica -y en ínfimas proporciones- para responder a compromisos de exportación previamente concertados.

En cambio se advierte una tendencia, bastante frecuente, en los molinos arroceros a complementar la organización del proceso de trabajo mediante la contratación de ciertos servicios, observándose una mayor propensión de las firmas de origen provincial a recurrir a este tipo de contrataciones.

Las firmas que tienen su sede administrativa localizada fuera de la provincia solo delegan en sus establecimientos locales la facultad de contratar servicios de índole más operativos, tales

como el transporte y el personal temporario, reservándose las casas matrices para si la facultad de contratar a los restantes servicios.

A juzgar por el tipo de servicios contratados se puede presumir que las firmas que tienen su sede administrativa en la provincia disponen de una estructura administrativa y flexible, dado que tienden a delegar en terceros servicios que no son de carácter permanente (mantenimiento de equipos productivos y administrativos, contratación de personal temporario, consultorías y asesoramiento para exportar, publicidad, etc.)

### 3. Articulaciones de los agentes industriales con la fase comercial

En este apartado se analizará las formas de articulación de los agentes industriales con las fases posteriores del complejo arrocero, enfatizando particularmente en la fase comercial.

#### 3.1. Desarrollo de mercados alternativos

El objetivo es analizar la capacidad de los agentes industriales de crear alternativas a la colocación de su producción desde dos perspectivas. Una atendiendo a la diversificación de sus mercados y otra a la política de diferenciación de productos dirigida a un mercado dado.

En la industria arrocera han confluído, con distintos grados de éxito, las estrategias de distintos núcleos empresariales para expandir sus mercados. Uno de los polos empresariales ha enfatizado en una política de diversificación de mercado, priorizando la colocación de su producción en el mercado mundial. Otro de los núcleos, en cambio, puso un mayor énfasis en la estratificación del mercado interno que le permitió a través de una política de diferenciación de producto capturar el segmento mas solvente del mercado interno.

##### 3.1.1. Diversificación de mercados

Desde mediados de la década del '70 se produce una expansión en el comercio mundial del arroz y una reorientación de los flujos comerciales hacia nuevos e importantes mercados en Africa y el Cercano Oriente y una reducción de algunos mercados tradicionales del Lejano Oriente. En el caso de los países africanos, el aumento de las importaciones se han debido al lento crecimiento de la producción y al rápido incremento del consumo. La importancia creciente del Cercano Oriente en el mercado mundial del arroz se ha debido al aumento de las importaciones de los países exportadores de petróleo. En cambio, la disminución del nivel de las importaciones de algunos países del Lejano Oriente se ha debido a una mejoría de las condiciones de producción en esos países.

Estos cambios en los flujos del comercio mundial del arroz han ido cambiando el destino de las exportaciones del país, especialmente en el curso de la década del ochenta, cuando cobra una importancia



creciente la demanda de países de Medio Oriente Irak, Israel y la de algunos países latinoamericano Perú, Chile, Brasil.

Aún cuando la participación de la Argentina en el mercado mundial es marginal -1.5% de las transacciones internacionales- se ha verificado en los últimos años en la industria arrocera local, particularmente en algunos sectores, una tendencia hacia la internacionalización. Con distintos grados de continuidad e intensidad, el 75% de los molinos arroceros entrevistados ha colocado en los últimos años su producción en el mercado externo.

Las cooperativas, que representan un segmento importante de la producción, se han convertido en el núcleo exportador más poderoso de la industria arrocera. Los informantes consultados estiman que el 50% de las exportaciones de arroz del país se canaliza a través de las cooperativas entrerrianas.

Algunas de estas firmas desde su constitución como sociedades cooperativas han sido pioneras en la comercialización externa de la producción de los agricultores arroceros entrerrianos; el antecedente exportador de una de ellas se remonta al año 1952. La estrategia exportadora de las cooperativas de segundo grado que nuclea a once sociedades cooperativas y a la que se le ha asignado como función principal la gestión de la comercialización externa.

La estrategia de ventas de estas firmas ha priorizado la comercialización externa. En 1988 las cooperativas entrevistadas destinaron al mercado mundial entre el 50 y el 90% de su producción.

El producto exportado por estas entidades es el arroz elaborado tradicional de la variedad grano largo fino con una tolerancia del 4% de quebrado. En cambio, derivan hacia el mercado interno, su área comercial secundaria, un grano con un 25% de quebrado, producto que no alcanza el nivel de calidad exigido por los estándares internacionales.

Los molinos privados integrados canalizan su producción preferentemente hacia el mercado interno. Para algunas firmas de este segmento la totalidad de su producción se canaliza hacia este mercado, en tanto que las que acceden también al mercado mundial del arroz tienen un coeficiente de exportación -entre el 30 y 40%- inferior al de las sociedades cooperativas. El producto exportado en estos casos también es el grano largo fino de elaboración tradicional.

La falta de capacidad propia de gestión ha determinado que estas firmas usualmente encomienden estas ventas a empresas exportadoras y solo ocasionalmente exporten en forma directa. También suele darse el caso de que exporten en forma indirecta cuando su producción es absorbida por las cooperativas.

El otro núcleo del complejo arrocero, los grandes molinos privados, derivan una fracción menor de su producción hacia el mercado

externo (entre el 20 y 30% de su producción), y también delegan las ventas externas en empresas especializadas en exportaciones. Resulta interesante constar que en años crecientes algunas de estas firmas han realizado los primeros envíos de arroz parboilizado -en cantidades muy pequeñas-, iniciándose en un mercado en el que EE.UU. y Tailandia son los principales países exportadores.

La estrategia de vinculación con el mercado mundial del arroz, que ha sido implementada con distintos grados de éxito por los agentes industriales del complejo arrocero, les ha permitido flexibilizar su política comercial, con la apertura de canales de ventas alternativos al mercado interno, pero también los ha expuesto a los ciclos del comercio mundial de este cereal. En efecto, este mercado ha manifestado importantes fluctuaciones en los precios y volúmenes comercializados como consecuencia de factores climáticos adversos que cíclicamente ha afectado a los productores tradicionales de Asia. En la década del ochenta se ha observado una menor incidencia en el comercio de la ayuda alimentaria de los principales países exportadores, que ha sido la base de su política de subsidios agrícolas (FAO).

La vulnerabilidad implícita en la internacionalización de la producción del complejo arrocero se relativiza, sin embargo, por dos factores. En primer lugar, porque la escasa participación de nuestro país en el comercio mundial de este grano permite a los agentes exportadores comercializar con mayor holgura su producción en este mercado; y en segundo lugar, por la capacidad que tienen los principales agentes exportadores - las cooperativas- para flexibilizar sus propios costos debido a que, como ente comercializador de sus asociados, los hace partícipes de sus resultados. En consecuencia, por las características de su funcionamiento las cooperativas han mostrado una mayor capacidad que los molinos privados para ajustar su estructura de costos a las condiciones del mercado mundial.

### 3.1.2. Diferenciación de los productos.

En el complejo arrocero sus principales núcleos han demostrado, alternativamente, una rápida adecuación a las modificaciones de la demanda, así como una capacidad de desarrollar una política de diferenciación de producto para ganar nuevos mercados...

Un ejemplo del primer caso se verificó cuando el sector agrícola pudo responder a los cambios de la demanda mundial a fines de los '60 con la reconversión de cultivos -reemplazo el arroz carolina por la variedad largo fino- demandados en ese mercado. Las cooperativas, principal núcleo exportador, han tenido un importante papel en la difusión de la calidad y variedad del grano exigidas en el mercado mundial. En ese sentido estas firmas se han constituido en un agente transmisor del paquete tecnológico que permitió a los productores agrícolas adecuarse a las nuevas condiciones del mercado mundial, y también en un contralor que garantiza la aplicación de los métodos de explotación agrícola más adecuados.

En cambio, en el complejo arrocero las estrategias competitivas basadas en la diferenciación de productos solamente han sido desarrolladas desde hace más de una década por dos de los grandes molinos privados que, según los informantes consultados, concentran aproximadamente el 50 del mercado interno.

Una de estas firmas líderes inició esta estrategia en 1978 introduciendo en el molino arrocero que tiene localizado en Entre Ríos una nueva línea de producción para desarrollar un producto diferenciado - arroz parboilizado- que le permitió ganar nuevas franjas de consumidores en el mercado interno. Posteriormente esta firma prosiguió aplicando esta estrategia, incorporando sucesivas innovaciones que le permitieron presentar el arroz elaborado como un nuevo producto en el mercado.

La capacidad de innovar, de desarrollar de nuevos productos, es una práctica comercial muy difundida en la industria alimentaria. Se trata de obtener una posición monopólica en un mercado bien diferenciado donde sea difícil penetrar. Una vez que la concurrencia llega a penetrar en ese mercado, la empresa debe obtener un nuevo producto donde repite el ciclo de ventaja monopólica. Pero para capturar la ganancia monopólica debe canalizar constantemente un volumen importante de inversiones en las áreas de investigación y desarrollo (R.Green).

La estrategia de capturar el segmento de los consumidores más solventes mediante la estrategia de diferenciación de productos se complementa con activas políticas de marketing. La firma que aplica esta política le adjudica, además de la calidad de su producto, un fuerte carácter competitivo a los factores usualmente aplicados en las políticas de marketing: el uso de marcas propias "jerarquizadas", el desarrollo de campañas publicitarias y la existencia de canales de distribución eficientes.

La cuidadosa presentación del producto en envases especiales también es parte de esta estrategia. La firma líder mencionada, cuya sede administrativa está fuera de la provincia, deriva la producción de su planta hacia la Capital Federal, para su fraccionamiento y envase. En el territorio provincial solo realiza el fraccionamiento de los subproductos.

De los molinos encuestados, esta firma líder, y otra empresa con sede administrativa en Santa Fe -que inició en 1989 la producción de arroz parboilizado en esa provincia- son las únicas que no fraccionan y envasan su producción en el territorio entrerriano.

Los restantes molinos arroceros solo producen arroz abrigantado elaborado con los métodos tradicionales. La gama de productos y de subproductos es muy similar. Se elaboran distintas variedades de arroz, la principal es el grano fino, y en menor proporción el grano ancho y doble carolina. En la última década y media estos molinos no han desarrollado nuevos productos. La única innovación que han realizado, y que ha sido compartida, es la incorporación a su proceso de trabajo del fraccionamiento del arroz y su envasado en bolsas de polietileno.

Aun cuando varios de estos molinos venden su producto con marca propia en el mercado interno, ofrecen un producto indiferenciado destinado a abastecer a la franja de consumidores de menor poder adquisitivo.

### 3.2. Estructura de los mercados de productos y política de comercialización.

La incorporación de un número importante de agentes en la industria arrocera entre 1964-84 no impidió que el procesamiento del arroz estuviera muy concentrado en pocos molinos.

Los grandes molinos privados y las cooperativas son los principales núcleos productores del complejo arrocero. Algunas estimaciones le adjudican a los dos mayores molinos privados el 50% de las ventas al mercado interno. La producción de las cooperativas, si bien es importante, se canaliza preferentemente hacia el mercado externo.

Existe paralelamente un número importante de molinos cuya incidencia en el mercado es marginal.

Los principales agentes industriales del complejo arrocero -grandes molinos privados y cooperativas- han incorporado a su actividad la comercialización de su producción en el mercado interno, la que realizan con comisionistas o representantes que colocan su producción en las bocas de expendio mayoristas o en supermercados. Esta política de comercialización también ha sido adoptada por algunos otros molinos privados no integrados.

En este sentido es interesante observar que el capital agrario, que ha mostrado capacidad de avanzar en la integración productiva, ha tenido mayores dificultades para integrar las etapas de comercialización. (Soverna, 1988).

En los últimos años los molinos privados integrados destinaron su inversión a aumentar su capacidad de almacenamiento y a incorporar equipos para el fraccionamiento y envasado. Si bien esta política ha contribuido a eliminar su dependencia comercial de los fraccionadores y le ha otorgado un mayor grado de flexibilidad en la comercialización de su producción, a pesar de ello estas firmas no han podido desarrollar una red de comercialización propia. Su producción es comprada casi en su totalidad por distribuidores y supermercados.

Estos agentes, que representan el sector más atomizado del mercado del arroz, también tienen una mayor dependencia de sus clientes, dado que concentran el 75% de sus ventas en un número reducido (5 a 10 clientes).

En cambio, el segmento concentrado del complejo arrocero, que dispone de una red de comercialización propia, con una cartera amplia de clientes se enfrenta a una demanda más atomizada.

### 4. Sensibilidad de los agentes a los estímulos de las políticas

del sector público.

En general se observa en las firmas encuestadas una baja recurrencia a la utilización de mecanismos de promoción. En efecto, solamente tres de ellas declararon haber accedido a algún beneficio promocional.

Tampoco estas firmas han hecho uso frecuente de los mecanismos de promoción para llevar a cabo sus inversiones. En efecto, con excepción de una cooperativa, que declaró haber accedido al crédito de sus proveedores externos de equipo, y a dos molinos integrados, que accedieron respectivamente a créditos del Banco de la Provincia de Entre Ríos, a avales de bancos oficiales, las restantes firmas de capitales oriundos de la provincia declararon no haber recurrido a ningún mecanismo de promoción.

Este comportamiento indicaría que las firmas provinciales -no existen respuestas de las extraprovinciales- han demostrado una baja sensibilidad a los estímulos del sector público, dado que no han incorporado en sus estrategias empresariales la utilización de mecanismos promocionales para llevar a cabo sus inversiones.

Sus requerimientos se orientaron, mas bien, en solicitar condiciones que se inscriben en un contexto marcoeconómico. Es así que cuando se les preguntó cuáles eran los estímulos especiales que requería la firma para impulsar su proceso de producción, las respuestas enfatizaron, prácticamente en forma unánime, en la necesidad de alcanzar la estabilidad de la economía y en solicitar medidas que facilitasen las ventas de sus productos en los mercados externos, tales como la disminución de las retenciones a las exportaciones y alcanzar un tipo de cambio alto y estable.

Solamente una firma aludió a la necesidad de activar el mercado interno de sus productos y al otorgamiento de facilidades de créditos para acceder a una renovación tecnológica.



RESUMEN Y CONCLUSIONES

El cultivo del arroz y la molienda del cereal en la Argentina han atravesado por distintas etapas que implicaron sucesivas transformaciones de la estructura de la producción agraria e industrial.

La crisis de los años treinta dio lugar a la expansión de la producción agrícola y de la industria molinera, elaborando un producto que satisfacía a los consumidores locales y sustituía las importaciones de arroz que se hacían en la etapa precedente.

En la década del cincuenta la producción comienza a desplazarse a las provincias del litoral, Entre Ríos y Corrientes, que posteriormente se van a convertir en las principales provincias productoras.

Las favorables condiciones del mercado mundial se constituyen en el principal incentivo hasta fines de los años sesenta para la expansión de la producción arroceras, que concluye en 1972 con una crisis de superproducción del grano carolina mediano, cuando los precios del mercado internacional caen en forma abrupta.

Esta crisis determinó nuevos cambios en el complejo arroceras. La producción agrícola se orientó hacia variedades americanas, (en la tipología comercial se conocen como grano largo fino), que tenían mejores posibilidades de colocación en el mercado mundial, lo que demandó la implementación de nuevas prácticas culturales que introducían la utilización de herbicidas y fertilizantes.

Esta reorientación de la producción hacia el mercado externo, en el que se demandaba granos de mejor calidad favoreció a la provincia de Entre Ríos, que contaba con las condiciones agroecológicas aptas para el desarrollo de dichas variedades. La existencia en la provincia de cooperativas de productores se constituyó en un factor decisivo de la rápida difusión de esas variedades con altos rendimientos.

La crisis propició a su vez, el surgimiento de formas de integración agroindustrial, a través de las cuales el agricultor incursiona en la producción industrial, buscando asegurar el almacenamiento de su cosecha, para mejorar sus condiciones de negociación en el momento de la venta. Esta forma de organización derivó en una mejor articulación entre las distintas fases del sistema, regulando la producción primaria con los requerimientos de la demanda, especialmente con la del mercado mundial.

Otra forma de regular la articulación entre la producción agrícola e industrial fue a través de una AGRICULTURA DE CONTRATO, mediante la cual el capital industrial especifica, a través de las distintas modalidades de la compra del cereal las exigencias de variedad y calidad del grano; de esta manera, los molinos arroceros no integrados también se convirtieron en difusores de las innovaciones.

agrícolas tanto en lo que se refiere a la calidad de las semillas como a las especificaciones de la siembra.

En Entre Ríos la molienda de arroz, se ubica entre las actividades manufactureras más importantes de la provincia y tiene primacía sobre el resto del país en tanto que aporta alrededor del 60 % del total del arroz elaborado en la nación.

El proceso industrial se concentra en la provincia en Grandes plantas, que en la última década alcanzaron una productividad levemente superior a la de molinos del mismo tamaño localizados en el resto del país.

La forma de organización del proceso de producción, el origen del capital, las formas de articulación con las distintas fases de la cadena productiva, los mercados al cual dirigen sus productos, y la respuesta a los estímulos de promoción industrial son globalmente los elementos consultados en el trabajo de campo para realizar la caracterización de los agentes económicos que intervienen en esta actividad en la provincia.

Este conjunto de elementos permitió distinguir tres tipos de agentes que se desempeñan en la molienda de arroz en Entre Ríos.

1.- Las cooperativas: estas actuaron en sus inicios realizando el acopio y la comercialización del grano de sus asociados y posteriormente incorporaron la molienda de arroz.

En Entre Ríos estas sociedades jugaron un rol fundamental en la integración de las distintas fases del complejo, asegurando a sus asociados un adecuado manejo del proceso técnico en la producción agrícola, lo que les garantizó la obtención de granos de mejor calidad, aspecto que los coloca en una situación ventajosa para acceder al mercado mundial.

2.- Los Molinos Privados Integrados: la instalación de la mayoría de estas firmas, con capital de origen agrario, fue la de derivar la propia cosecha hacia sus plantas industriales, para obviar la dependencia comercial de los molinos arroceros que adoptaban conductas fuertemente oligopsonicas en el momento de la negociación de las cosechas. En sus inicios esta estrategia les permitió, aunque sea parcialmente disminuir los efectos recesivos derivados de las bruscas caídas de los precios en el mercado internacional.

3.- Los Grandes Molinos Privados: están instalados en la provincia desde inicios de la década del cincuenta; No han incursionado en la producción primaria del cereal; tienen otras plantas donde desarrollan la misma actividad en otras provincias y se especializaron en el procesamiento industrial.

En la actualidad los Grandes Molinos Integrados han desistido de aumentar su propia producción, aduciendo la baja rentabilidad de la producción primaria y recurren como los Grandes Molinos Privados

para proveerse de la materia prima, a productores independientes con quienes formalizan en cada vez mas frecuentemente una AGRICULTURA DE CONTRATO. Esta modalidad le confiere a la producción agrícola arroceras un carácter subordinado respecto a la industria.

La participación del capital extranjero en la molienda de arroz, en la provincia se registro hasta mediados de la década del ochenta a través de una sola empresa (Molinos Concepción), que luego vende la firma a un complejo agroindustrial de capitales provinciales.

El análisis de las estrategias de las firmas para realizar su gestión económica, muestra que existe una cierta homogeneidad en sus políticas tecnológicas y de empleo, y conductas diferenciales en sus modalidades de provisión de las materias primas agrícolas, y políticas de comercialización de sus productos.

La dotación de capital fijo que corresponde a los equipos y maquinarias de las firmas destinados a la realización del proceso productivo, data en la mayoría de los casos de mediados de la década del setenta. El mas obsoleto desde el punto de vista de la antigüedad corresponde a la de los Grandes Molinos Privados que están radicados en la provincia desde la década del cincuenta.

Sin embargo estas plantas han realizado inversiones en maquinarias, para la instalación de nuevas líneas de producción (arroz parboilizado) que representa aún una baja proporción del total del arroz elaborado, y se destina fundamentalmente al mercado interno a un segmento de consumidores de mayores ingresos.

La elección de la maquinaria estuvo guiada en las pequeñas y medianas empresas por la experiencia de los propietarios que en algunos casos recibían información de los proveedores de equipo. En las empresas grandes las decisiones recibían asesoramiento de las gerencias técnicas y de los proveedores de los bienes de activo fijo.

En materia de inversiones, las estrategias de las firmas se caracterizaron por un apreciable grado de flexibilidad, para adaptarse al contexto macroeconómico. Si el mercado interno ofrecía mejores posibilidades, las firmas priorizaron la inversiones (envasado y fraccionamiento) que le deban un mayor grado de autonomía en la comercialización de su producción en ese mercado. Cuando el mercado externo se tornaba mas atractivo, las inversiones se canalizaron hacia una ampliación de la capacidad instalada y a la renovación tecnológica de modo de adquirir una mayor competitividad para acceder en mejores condiciones al mercado mundial.

El empleo de mano de obra para la elaboración de arroz en las firmas consultadas se caracteriza por el predominio de puestos de trabajo de baja calificación ; casi el 80% del personal en producción se ubica en la categoría de peones.

Las firmas actúan con una gran flexibilidad en su política laboral derivada de la alta proporción de personal eventual (50%), lo que les permite regular el empleo con la estacionalidad de la molienda de arroz, y adaptarse a las variaciones de la demanda del cereal.

Las estrategias comerciales de las firmas se orientaron en dos direcciones:

a) la diversificación de mercados.

Los agentes que han privilegiado el mercado externo, como las Cooperativas, que se convirtieron en el núcleo exportador más importante de la provincia, y los Grandes Molinos Integrados, se volcaron en los últimos años a ampliar el número de países donde colocar sus exportaciones.

Las Cooperativas efectivizaron sus ventas al exterior a través de FECOAR (entidad de segundo grado que nuclea a once sociedades cooperativas) quien realiza fundamentalmente gestiones de la comercialización externa.

Los Molinos Privados Integrados, recurren usualmente a empresas exportadoras para enviar sus productos al mercado mundial, ya que en general carecen de áreas específicas que puedan encarar dichas operaciones.

Las exportaciones de los Grandes Molinos Privados representan una fracción menor de su producción (20 a un 30%) y delegan sus ventas a empresas exportadoras. En los últimos años estos agentes fueron los que iniciaron las primeras exportaciones de arroz parbolizado. La participación de este tipo de producto en las exportaciones de arroz es marginal respecto a las del tipo "grano largo fino"

En el curso de la década del ochenta cobra importancia la demanda de países como Medio Oriente, (Irak, Irán, Israel), y algunos países latinoamericanos como Perú, Chile y Brasil.

El producto exportado es, en su mayor proporción el arroz elaborado tradicional, de la variedad comercial "grano largo fino" con una tolerancia de 4% de quebrado.

Parece interesante señalar que la comercialización de arroz en el mercado mundial se caracteriza por importantes fluctuaciones en los precios y en los volúmenes negociados, lo que le imprime un carácter de cierta vulnerabilidad a la internacionalización de la producción del complejo arrocero.

Sin embargo esta tendencia cíclica estaría relativizada por la escasa participación de nuestro país en el mercado mundial (1,5%), lo que le permite a los exportadores comerciar con un mayor grado de holgura, en tanto que operan con lotes de volúmenes reducidos.

En el caso de las Cooperativas, que constituyen como se dijo el

principal núcleo exportador, la posibilidad de atenuar la incidencia de las fluctuaciones de la comercialización de arroz en el mercado mundial, estaría dada por la posibilidad de flexibilizar sus costos compartiendo los resultados de sus operaciones con sus asociados.

#### b) Diferenciación de productos

Las estrategias comerciales de las firmas que orientaron su producción al mercado interno, estuvieron marcadas por políticas de diferenciación de productos.

La primera diferenciación significativa entre productos se da a fines de la década del setenta cuando se presenta en el mercado el arroz parbolizado.

Las empresas líderes, acceden con este producto, a nuevas franjas de consumidores de mayor poder adquisitivo. Posteriormente la aplicación de estas políticas fue ampliada a otras firmas que venden al mercado interno, y generalmente están apoyadas por agresivas políticas de marketing que incorporan novedosas formas de presentación de los productos.

En cuanto a las formas que adoptaron las firmas que venden al mercado interno se han detectado básicamente dos modalidades:

Los Grandes Molinos Integrados y las Cooperativas cuentan en general con una red propia de comercialización integrada por comisionistas y representantes que gestionan sus operaciones de venta.

Los Grandes Molinos Privados, no poseen en su mayoría una red propia de comercialización, y su producción es comprada casi en su totalidad por supermercados o distribuidores.

Cabe señalar sin embargo que en los últimos años estos agentes han incorporado equipos para fraccionamiento y envase, lo que les permitiría una mayor flexibilidad en la comercialización de sus productos y una mayor independencia comercial.

Por último, cabe señalar que la respuesta de estos agentes vinculada a las políticas públicas de promoción industrial, ha sido escasa. En general las firmas consultadas se han mostrado poco sensibles a la utilización de los mecanismos de promoción para llevar a cabo sus inversiones.

La solicitud de créditos de Bancos Provinciales, avales oficiales, derechos especiales de importación para la compra de equipos no fue frecuente entre los molinos arroceros localizados en la provincia.

Solo algunas firmas de capitales provinciales acudieron a estos mecanismos. Las empresas enfatizaron sin embargo en la necesidad de la estabilidad económica y la implementación de medidas para facilitar las exportaciones como estímulos fundamentales para



impulsar su producción.

En resumen la actividad arrocerera de la provincia de Entre Ríos parece haber recorrido una trayectoria relativamente exitosa, hegemonizada por capitales de origen nacional y provincial. El capital extranjero solo participó hasta mediados de la década del ochenta a través de una empresa, de la que se hace cargo un importante complejo agroindustrial de la provincia.

Las condiciones del mercado internacional fueron siempre un referente significativo que estimuló las transformaciones del complejo arrocerero.

Las cooperativas de productores arroceros existentes en la provincia jugaron un rol fundamental en el desarrollo de la actividad adaptando especialmente la estructura productiva del complejo arrocerero provincial a la producción variedades y tipos comerciales de arroz demandados en el mercado mundial.

La integración regional a través del MERCOSUR le ofrece al complejo arrocerero entrerriano la posibilidad de insertarse en un mercado significativamente más amplio, fundamentalmente por el peso que tiene el mercado brasileño en el consumo de arroz, que constituye un bien básico de la canasta de alimentos de la mayoría de la población.

En este sentido se planificó un trabajo de campo complementario para avanzar sobre el conocimiento de las estrategias del sector para adaptarse a este nuevo escenario y de esta forma sumar elementos para completar la información que sirva de base para el diseño de políticas que acompañen la reestructuración del complejo arrocerero que seguramente acarreará la integración al MERCOSUR.