1961

ADELINA BROCO

COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA CITRICA DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS

1990

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

1961

36645

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

ADELINA BROCO (CFI)

Programa CFI-CEPAL: Perspectivas de reindustrialización y sus determinaciones regionales (PRIDRE)

Documento Final

COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA CITRICA DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

Buenos Aires, 1990

H. 2221
D. 1244
H 41121
6 224

Elaboración de jugos cítricos en la provincia de Entre Ríos.

INTRODUCCION.
I. Características generales de la actividad.
1. En la Argentina.
2. En Entre Ríos.
2.1. La citricultura.
2.2. La industria de jugos cítricos.

II.Estrategias empresariales

1. Estrategias vinculadas a la organización del proceso de producción.
1.1. Descripción del proceso productivo
1.2. Integración y especialización productiva.
1.3. Aspectos tecnológicos.
1.3.1. Características del equipamiento.
1.3.2. Estrategias tecnológicas.

1.4. Política laboral

2.Modalidades de articulación de la industria con las otras etapas del complejo citrícola.

2.1. Relación con los proveedores.
2.1.1. Política de compra de las materias primas.
2.1.2. Contratación de servicios.

2.2.Articulación con los agentes de la comercialización y destino de la producción
2.2.1. Jugos concentrados y subproductos.
2.2.2. Jugos cremogenados
2.2.2.1. Diferenciación de productos.
2.2.2.2. Políticas de comercialización y destino geográfico de los productos.

III. Apertura económica e integración regional.

1.Disponibilidad de información respecto a los procesos que conforman el nuevo escenario.

2.Identificación de ventajas y desventajas en la competitividad frente a empresas del MERCOSUR, especialmente Brasil.

3.Estrategias y acciones frente al MERCOSUR.

4.Proyectos de Inversión vinculados a mejorar la condiciones de competitividad en el nuevo escenario.

5. Conclusiones

INTRODUCCION

Los cambios operados en las politicas macroeconómicas que implican una nueva forma de vinculación del país con el resto del mundo a través de la apertura progresiva de la economia y la creación de un mercado común (MERCOSUR) subregional, constituyen fenómenos que tienen una influencia significativa sobre el desenvolvimiento de las actividades económicas aunque con impactos diferenciales según los rubros.

El objetivo de este estudio es detectar los factores intrafirma que, en este nuevo escenario restringen o potencian la competitividad de las firmas que se desempeñan en la industria cítrica de la provincia de Entre Ríos.

Respecto al proceso de integración, cabe señalar que en presente, los jugos concentrados y congelados de naranja se encuentra en la lista de excepciones en el Tratado de Asunción por el que los productos quedan excluidos del cronograma de desarme arancelario generalizado. No obstante para los productos que integran dichas listas se estableció un cronograma de vencimientos de los items que lo componen, que para el caso de Argentina y Brasil es de un 20% a partir del 31 de diciembre de 1990. Se consideró por lo tanto necesario evaluar como se preparan las empresas para enfrentar en un futuro inmediato la competencia brasileña con la progresiva eliminación de los aranceles vigentes, teniendo en cuenta que Brasil es el primer productor y exportador de jugos congelados concentrados de naranja (JCCN).

La metodología de trabajo empleada para realizar el estudio consistió en reunir información especifica de carácter cuantitativa y cualitativa de las empresas a través de entrevistas y cuestionarios a los agentes económicos (empresarios, gerentes, técnicos) e instituciones públicas y privadas vinculadas con la actividad, con el propósito de identificar los factores endógenos a las firmas que hacen a su competitividad. Las once firmas seleccionadas para la investigación conforman un universo que representa alrededor del 80% del la producción de jugos cítricos de la provincia.

Los aspectos contemplados para recabar la información estuvieron orientados a identificar las caracteristicas de la organización del proceso de producción, del equipamiento utilizado, del perfil tecnológico y las inversiones recientes, de las formas de articulación con las otras etapas del complejo citrícola, de la orientación del mercado de los productos, del tipo y desarrollo de productos, del tipo de inserción en los mercados, de la experiencia exportadora de las firmas. Asimismo se indagó sobre las estrategias de las empresas para insertarse en el nuevo escenario.

Con el propósito de arribar al objetivo buscado el trabajo se organizó en tres partes.

En la primera parte se realiza una breve reseña de las caracteristicas y la dinámica de la actividad en el país y en la provincia. Esta síntesis se realizó en base estudios recientes y a datos secundarios de distintas fuentes.

En la segunda parte se analizan las estrategias empresariales vinculadas al proceso de producción y las modalidades de articualación con las otras etapas del proceso productivo.
En relación al proceso productivo se analizó la composición del mix de producción, los aspectos tecnológicos asociados al equipamiento utilizado, la trayectoria tecnológica y la politica laboral de las firmas. La vinculación que la industria tiene con la producción primaria se indagó a través las relaciones que establecen las plantas procesadoras con los proveedores de la materia prima agricola. Del mismo modo se analiza la vinculación de la industria con la comercialización de los productos y el destino de la producción.

En la tercera parte se analizan los factores intrafirma que hacen a la competitividad de las empresas que se desempeñan en la industria cítrica entrerriana en el marco de la apertura económica y la integración regional. Los elementos que se tuvieron en cuenta para el análisis de esta temática fueron la disponibilidad de información referida a los procesos que conforman el nuevo contexto económico y los factores identificados por las firmas como ventajosos o desventajosos frente a las empresas del mercado común (MERCOSUR), especialmente a firmas brasileñas de la misma actividad.

La segunda y tercera parte se elaboró básicamente con la información obtenida en las entrevistas a las plantas procesadoras, complementada con referencias de estudios vinculados a la temática analizada. Dado que, el número reducido de firmas consultadas no permitia la suficiente agregación de datos para mantener el secreto estadistico, se excluyó del estudio la presentación de cuadros con datos cuantitativos referidos a los temas planteados en la consulta a las empresas.

En el punto 5 de la tercera parte se resumen las principales conclusiones del trabajo.

Finalmente, quiero expresar que los comentarios y sugerencias recibidos de Gatto F., Yoguel G. y Denari Luis constituyeron valiosos aportes para la realización de esta investigación.

Elaboración de jugos cítricos en la provincia de Entre Ríos.

I.Caracteristicas generales de la actividad.

1.En la Argentina.

La elaboración de jugos cítricos es una actividad relativamente reciente en la Argentina. Si bien las primeras experiencias datan de mediados de la década del cuarenta, la producción comienza a tomar impulso a principios de los años sesenta, cuando el consumo se difunde masivamente.

Tanto las innovaciones técnicas que mejoraron los procesos de concentración - permitiendo reducir los volúmenes y, consecuentemente, los costos de traslado de los productos - como los progresos tecnológicos en el envasado - que dieron lugar al reemplazo de la hojalata por vidrio, plástico o cartón de mejor manipulación - favorecieron el rápido crecimiento de esta agroindustria en el país.

Los estudios recientes[1]/ caracterizan la industria de jugos cítricos como una actividad relativamente pequeña, tanto si se la compara con otras industrias alimenticias en la Argentina, como por la dimensión que este sector tiene en otros países.

En tal sentido, el procesamiento de cítricos alcanzó en valor bruto de la producción alrededor de 100 millones de dólares en 1990, lo que representa una tercera parte del valor de la comercialización del valor de la fruta fresca.

Asimismo, la producción argentina de jugos cítricos concentrados de todas las especies representó en 1990 (45.000 Tn) alrededor de la décima parte de los volúmenes de jugo de concentrado congelado de naranja (JCCN) producidos por la industria brasileña (primero en el ranking mundial).

Una característica común de la industria cítrica nacional y la brasileña es su alto grado de concentración; en efecto, en la Argentina tres empresas procesan más del 60% del total de jugos cítricos concentrados, en tanto que en Brasil las tres cuartas partes de la producción de JNCC esta dominado por cuatro empresas[2]/

En la industria cítrica nacional existen dos grandes lineas de

---

[1]/La caracterización general de la industria de jugos cítricos se realizó en base a la investigación "Agroindustrias en la Argentina. Cambios organizativos y productivos. Subsistema citrícola. " G. Gutman, Rabella C. CEPAL 1990.

[2]/"LA exportación de jugo de naranja concentrado y congelado de Brasil". LC/R844 CEPAL 1989. Las cuatro empresas que concentran las tres cuartas partes de la producción de JNCC son, según esta investigación: Citrosuco Paulista, Cutrale, Cargill Cítricos y Coopercitrus-Frutesp, localizadas en el Estado de San Pablo.

producción: la de jugos **concentrados**, que orienta la mayor proporción de su producción al mercado mundial, y la de **cremogenados**, de aparición posterior y cuyo destino, dado su actual procesamiento y la calidad de los productos, es el mercado interno. Las plantas fabriles se especializan en alguna de estas dos líneas. No existe hasta el presente ningún establecimiento que se aboque tanto a la elaboración como de concentrados y cremogenados[3]/.

Las plantas de concentrados cítricos pueden obtener una serie de productos y subproductos -algunos muy sofisticados- que se utilizan como insumos en la industria alimenticia, cosmética, farmacéutica y de perfumes. En el país sólo las empresas líderes que procesan importantes volúmenes de fruta cítrica acceden a la obtención de esos subproductos. No obstante la Argentina no ha alcanzado el grado de diversificación productiva de otros países, donde el mayor desarrollo tecnológico y de experimentación les ha permitido a las empresas de esta actividad elaborar pigmentos, edulcorantes artificiales de alta potencia, aceites desterpenados etc.[4]/

En la Argentina la producción de jugos concentrados se duplicó en las dos últimas décadas. Este crecimiento se basó fundamentalmente en la creciente inserción que estos productos tuvieron en el mercado internacional.

---

[3]/ Según informantes calificados, la inversión mínima necesaria para montar una planta de jugos concentrados ronda entre los dos y los cinco millones de dólares, mientras que existen micro-establecimientos de tipo familiar que elaboran cremogenados en condiciones sanitarias precarias, destinados generalmente a mercados locales, utilizando equipamiento extremadamente rudimentario , cuyo valor puede variar entre mil y cinco mil dólares.

[4]/"la cadena de distribución y la competitividad de las exportaciones latinoamericanas" CEPAL 1990. Este estudio da como ejemplo como la empresa brasileña SITROSUCO PAULISTA que elabora jugos concentrados obtiene, desde 1985, alcohol de naranja. De las 350.000 cajas de naranja que procesa diariamente elabora 120.000 litros de alcohol de naranja, que en volumen equivale a 2,5 veces el combustible gastado por la empresa en el transporte de materias primas y productos terminados.

Las estadísticas elaborados por FEDERCITRUS desde 1971 muestra la siguiente evolución (cuadro nº1):

CUADRO nº1 - ARGENTINA: PRODUCCION DE JUGOS CITRICOS CONCENTRADOS CONGELADOS
(En toneladas)

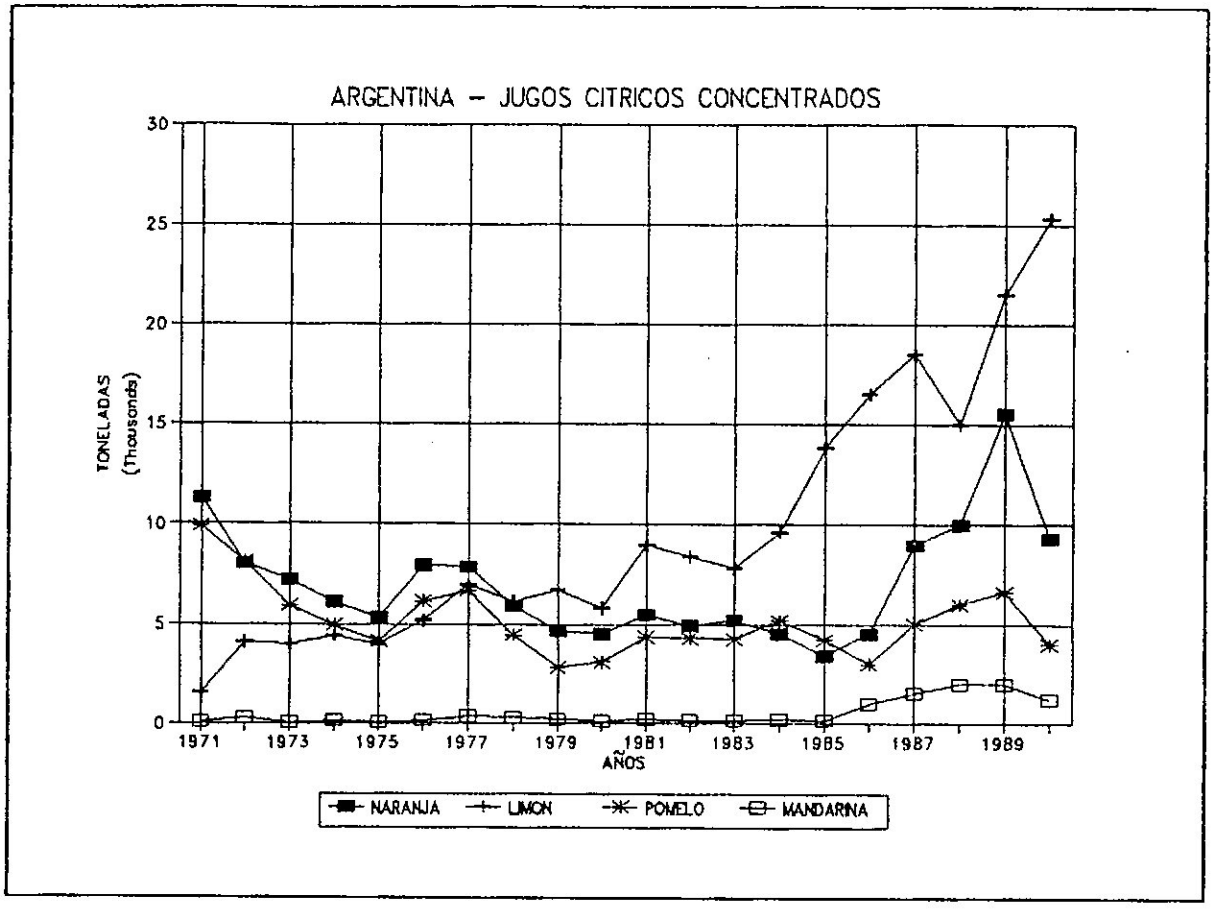
Años	Naranja	%	Limón	%	Pomelo	%	Mandarina	%	Total
1971	11,268	49.43	1,542	6.76	9,884	43.36	100	0.44	22,794
1972	7,973	39.03	4,101	20.07	8,091	39.61	264	1.29	20,429
1973	7,188	42.04	3,963	23.18	5,937	34.72	12	0.07	17,100
1974	6,103	39.26	4,414	28.39	4,917	31.63	111	0.71	15,545
1975	5,354	39.87	3,961	29.49	4,106	30.57	9	0.07	13,430
1976	7,932	41.06	5,158	26.70	6,117	31.66	113	0.58	19,320
1977	7,846	36.58	6,976	32.53	6,636	30.94	348	1.62	21,446
1978	5,936	35.27	6,142	36.49	4,469	26.55	285	1.69	16,832
1979	4,642	32.29	6,732	46.83	2,824	19.65	177	1.23	14,375
1980	4,481	33.23	5,814	43.11	3,105	23.03	85	0.63	13,485
1981	5,444	28.79	8,957	47.36	4,350	23.00	161	0.85	18,912
1982	4,939	27.78	8,410	47.30	4,280	24.07	150	0.84	17,779
1983	5,208	29.87	7,818	44.84	4,263	24.45	148	0.85	17,437
1984	4,500	23.08	9,600	49.23	5,200	26.67	200	1.03	19,500
1985	3,400	15.78	13,800	64.04	4,200	19.49	150	0.70	21,550
1986	4,500	18.00	16,500	66.00	3,000	12.00	1,000	4.00	25,000
1987	9,000	26.47	18,500	54.41	5,000	14.71	1,500	4.41	34,000
1988	10,000	30.30	15,000	45.45	6,000	18.18	2,000	6.06	33,000
1989	15,500	33.99	21,500	47.15	6,600	14.47	2,000	4.39	45,600
1990	9,300	23.08	25,300	62.78	4,000	9.93	1,200	2.98	40,300

Fuente : Federcitrus.

Como se observa, las mejores performances le correspondieron a la de los concentrados de limón y mandarina, que aumentaron en veinte años dieciséis y doce veces respectivamente. Un crecimiento mucho más moderado se observó en la elaboración de jugo concentrado de naranja; hasta 1990 la variación del concentrado de esta especie rondó en un 39%, aunque con una merma significativa en el último año registrado. La producción del concentrado de pomelo recorrió en el período señalado un camino declinante, con una merma próxima al 60%.

Merece destacarse que el jugo concentrado de mandarina ha tenido históricamente una participación marginal -alrededor del 1% del total de jugos concentrados cítricos-; sin embargo en los últimos años (86-90) la participación se ubicó entre el 4 y el 6% como consecuencia de las ventajosas posibilidades de colocación en el mercado externo de jugos agrios frutales.

Como se puede constatar en el siguiente gráfico, existe una marcada fluctuación anual en la producción de jugos concentrados cítricos de todas las especies.



Dichas fluctuaciones se originan fundamentalmente en la falta de especialización del subsistema. En el caso del jugo concentrado del limón que se desarrolla en un sistema especializado, las fluctuaciones se inscriben en una tendencia creciente especialmente desde 1985, en que la producción se expande significativamente. En el resto de las especies, el uso residual de fruta fresca para la elaboración de jugos concentrados, determina que el volumen procesado de materia prima en el año esta estrechamente ligado a las condiciones de comercialización de fruta para su consumo en fresco.

No existen series estadísticas disponibles que permitan mostrar la evolución de la producción de jugos cítricos cremogenados; la evidencia empírica y la opinión de informantes calificados indican que estos productos han tenido una expansión significativa en los últimos años, sustituyendo parcialmente el uso de bebidas gaseosas en el consumo familiar. Existe una gama muy amplia de gustos y formas de presentación con diferencias importantes en la calidad de los mismos, que se destinan a franjas de consumidores con distintos niveles de ingreso. En los sectores de menor poder adquisitivo, el"estiramiento" a que dan

lugar los jugos cremogenados les permite abaratar el producto.

Las plantas procesadoras se localizan, en su mayoría, en las proximidades de las zonas productoras del noroeste y de la mesopotamia, existiendo una especialización relativa en cada una de ellas, que responde a las especies cítricas cultivadas preferentemente en dichas áreas.

En la mesopotamia (Entre Rios y Corrientes) se procesan predominantemente naranjas y mandarinas, en tanto que en el noroeste es más importante la industrialización del pomelo y el limón.

2. En Entre Rios.

2.1. La citricultura.

Los montes frutales de citricos están localizados en el ángulo NE de la provincia. Abarca una franja de terreno ubicada en la margen derecha del rio Uruguay, de aproximadamente 25 Km. de ancho, que se extiende desde el río Mocoretá al norte hasta el límite sur del departamento de Colón. En esta área están implantadas alrededor de 9,6 millones de plantas, en una superficie de aproximadamente 41.700 Has.[5]/

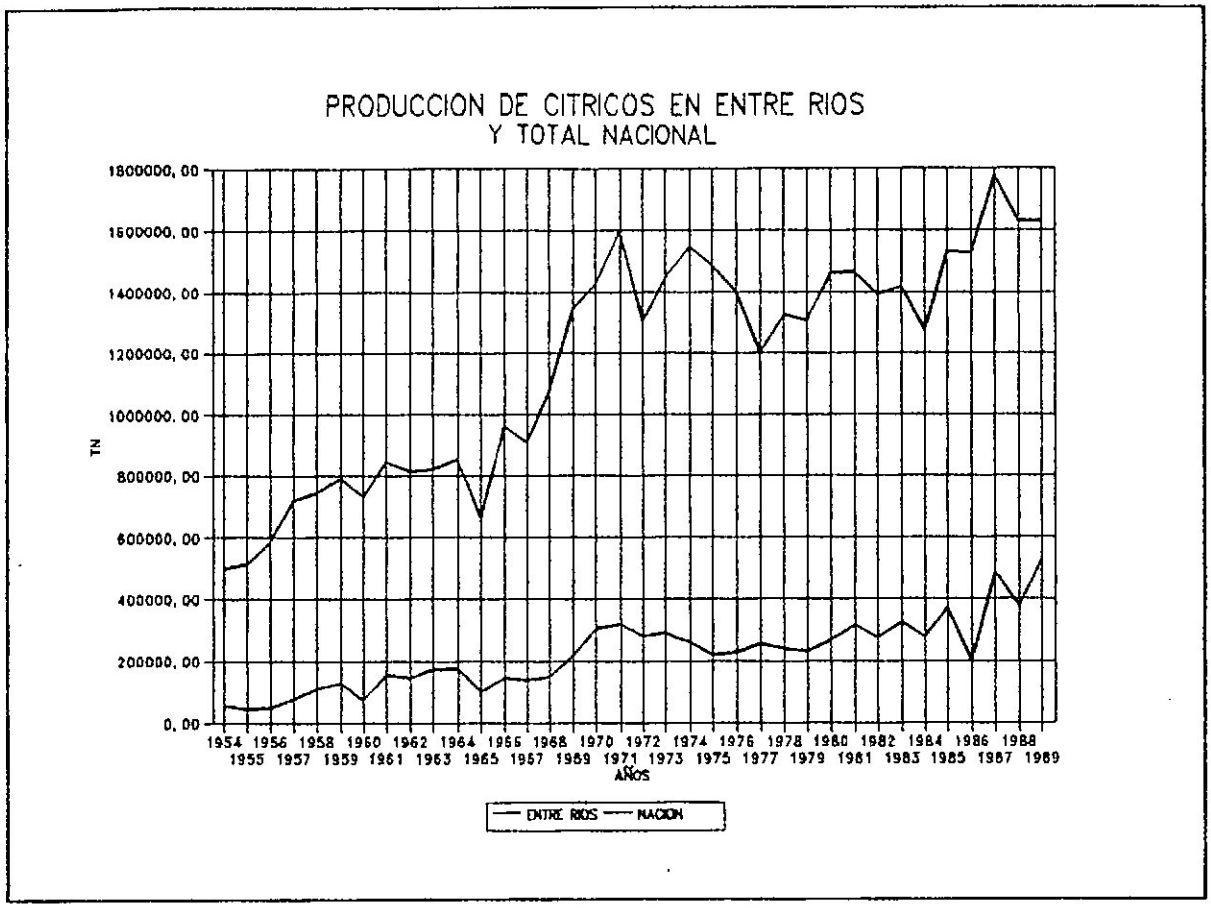
La citricultura de la región adquirió importancia comercial a fines del siglo pasado y principios del presente. La decadencia de la vitivinicultura en el área (1920-1930) favoreció la formación de grandes plantaciones citricas. Desde entonces las producción de cítricos experimentó un crecimiento sostenido, aunque con oscilaciones provocadas por distintas crisis. En 1947 la producción citrícola soportó una fuerte declinación y muerte de plantas provocada por la enfermedad de la "tristeza". Este fenómeno trajo aparejado un estancamiento de la producción que se prolongó durante casi diez años. En el quinquenio 1969-73, la actividad tuvo un crecimiento sostenido, a partir del cual entró en un periodo breve (1974-1975) de estabilidad. En esta etapa la preferencia en las plantaciones se orientó hacia la mandarina y la naranja, originada en el avance varietal que se habia dado en ambas especies y permitió un alargamiento de la oferta y un mejor control sanitario de las plantaciones.

Desde entonces la citricultura provincial entró nuevamente en una etapa crítica, provocada fundamentalmente por problemas de tipo sanitario y financiero, lo que derivó en una importante descapitalización de los montes citricos; esto significó para algunos productores el abandono definitivo de sus explotaciones y, en otros casos, el desvío de las inversiones hacia la forestación.

En este lapso los precios reales alcanzados por las distintas especies se ubicaron en niveles tales que los valores de venta

---

[5]/Censo Citrícola Provincial. 1987/89. Secretaría Ministerial de Asuntos Agrarios. Dirección de Silvicultura y Citricultura.



no lograban cubrir los costos medios de producción, especialmente en las explotaciones medianas y pequeñas.

Esta crisis originó un proceso de cambios que se orientaron hacia un manejo mas empresarial de la actividad. Como consecuencia de ello, en los últimos años hubo un notable incremento de las plantaciones, alcanzando un promedio anual de 700.000 plantas, de las cuales la mitad estaba destinada a reposiciones. Este proceso derivó en una densificación de los montes citrícolas, especialmente en las explotaciones de mayores dimensiones, aumentando -en el período que va desde 1972 hasta 1989- la densidad promedio de 173 árboles por hectárea a 245. (INTA - 1989).

El estancamiento y retroceso del mercado interno, unido a una relación de cambio más favorable y una tonificación de los precios en el mercado mundial, actuaron en los últimos años como estímulos para que los productores orientaran sus preferencias por aquellas especies que satisfacían mejor las exigencias de los mercados externos de frutas frescas; en la naranja la producción se dirigió hacia las variedades de ombligo y Valencia Seedless; en mandarina a Satsuma y Ellendale, y en pomelo hacia las variedades rojas, especialmente el Star rudy. (INTA 1989 y Censo Citrícola Provincial).

En 1990 la producción citrícola de Entre Rios alcanzó a 530.000 Tn anuales; éste volumen representa para la provincia una

participación del 32 % en la producción citrica nacional, y sitúa a la misma entre las principales productoras del pais.

En relación a cada una de las especies, la provincia ocupa el primer lugar en la producción de mandarinas (59%); en segundo lugar se ubica la de naranjas (39%), luego los pomelos(31%), y por último la producción de limones, con una participación del (7,4%) (Federcitrus 1990)

La distribución por edades de las plantas citricas en la provincia, según su especie, ha mostrado (censo 1989) que la proporción de plantas nuevas en mandarinas y naranjas(1 a 5 años) supera a las plantas de más de veinte años, lo que indica que la provincia avanza en la especialización de estas especies. Las plantaciones de pomelo muestran una evolución negativa: la estructura por edades evidencia un alto envejecimiento de las plantas de estas especies, (alrededor del 43% supera los 20 años) y una baja proporción de plantas de reposición.

CUADRO Nº: 2 PROVINCIA DE ENTRE RIOS
ESTRATIFICACION DE LAS EXPLOTACIONES CITRICAS

Edad	Mandarina	Naranja	Pomelo	limón	lima	total
Menos de 1 año	92,968	111,290	4,910	4,108	0	213,276
1 año	278,903	227,808	4,144	28,811	923	540,589
2 a 3 años	794,140	414,163	20,407	39,192	1,022	1,268,924
4 a 5 años	661,049	365,240	6,307	29,200	821	1,062,617
6 a 10 años	800,990	588,940	33,471	186,080	1,124	1,610,605
11 a 15 años	881,236	103,591	84,600	83,380	1,004	1,153,811
16 a 20 años	669,857	458,604	101,448	86,267	949	1,317,125
21 a 25 años	216,272	283,080	72,707	35,029	1,226	608,314
26 a 30 años	258,352	346,567	65,635	38,470	2,256	711,280
Mas de 30 años	239,269	233,277	56,851	24,592	318	554,307
Total	4,893,036	3,132,560	450,480	555,129	9,643	9,040,848

Fuente: Censo citrícola provincial. Direc. de Citricultura y Silvicultura de Entre Ríos.

El principal destino de la producción provincial de citricos es para el consumo en fresco, que representa entre el 75% y el 80% de la producción total. La industria absorbe el resto (en 1989 insumió aproximadamente 95.000 Tn., 22% del total provincial. INTA 1989). En relación al consumo en fresco, aproximadamente un 85% va al mercado interno y el 15% se exporta.

Considerando el tamaño de las explotaciones, en la provincia se encuentran diferencias entre los dos departamentos donde se asienta la casi totalidad de la producción cítrica entrerriana. En Concordia más del 60% de las fincas se ubican en los estratos que superan las 20 has. y una proporción considerable de este estrato (alrededor del 25%) pertenece a los segmentos de mayor escala (entre 50 y más de 100 has). En el departamento de

Federación, por el contrario, los estratos de menores dimensiones (menos de 20 has) nuclean la mayor proporción de los predios. Estas características se pueden ver en es siguiente cuadro.

CUADRO Nº: 3 PROVINCIA DE ENTRE RIOS
ESTRATIFICACION DE LAS EXPLOTACIONES CITRICAS

Estratos		Menos 20 has.	Entre 20 y	Entre 50 y 10 has.	Más de 100 has.	TOTAL
Pcia. de Entre Ríos	Nº exp.	1,057	585	116	106	1,864
	%	56.7	31.4	6.2	5.7	100.0
	Has.	8,527	13,766	5,942	12,923	41,158
	%	19.2	32.4	14.9	33.5	100.0
Dpto. Concordia	Nº exp.	250	228	79	85	642
	%	38.9	35.5	12.3	13.3	100.0
	Has.	1,804	5,587	4,202	11,145	22,838
	%	7.9	24.9	18.4	48.8	100.0
Dpto. de Federación	Nº exp.	824	354	31	13	1,222
	%	67.4	29.1	2.4	1.1	100.0
	Has.	6,723	8,079	1,740	1,778	18,320
	%	36.7	44.1	9.5	9.7	100.0

Fuente: Dirección de Silvicultura y Citricultura de Entre Ríos - 1987

Estas diferencias determinan, en buena medida, el destino de la producción de cítricos de cada una de las dos jurisdicciones. La mayor parte de la producción cítrica del departamento de Federación, donde predominan las pequeñas explotaciones de bajos rendimientos, tiene como destino la industria. En tanto que en Concordia , la producción esta más orientada al consumo de fruta fresca para el mercado interno y para la exportación.

El bajo rendimiento por hectárea de las explotaciones de menor tamaño está asociado a problemas de diversa índole, entre los cuales se destacan los tecnológicos, económico-financieros y los sanitarios [4]/. Estos últimos ocasionan una alta mortandad en

---

[4]/Boletín INTA 1989. La información que proporciona esta institución respecto de este tema indica que la enfermedad que mayor preocupación causa a los productores de la zona es la psorosis; ésta es la que provoca la más alta mortandad de plantas cítricas y limita seriamente la posibilidad de participar en los mercados externos.
También constituye un problema de consideración la mosca del mediterráneo, ya que a los altos costos que ocasiona su control y la pérdida de fruta, deben sumarse también las restricciones que pueden provocar su presencia en la comercialización de fruta fresca en el mercado internacional.
La cancrosis, aún cuando dejó de ser considerada una amenaza para la sobrevivencia de la citricultura regional, constituye un antecedente poco alentador por las barreras que puedan

las plantas y por ende un encarecimiento del manejo. En consecuencia, la baja productividad alcanzada en estas fincas citrícolas determina que su procucción esté usualmente excluida del mercado de la fruta fresca. Esta situación hace que deriven casi obligatoriamente su produccion hacia la industria de los jugos, - que utiliza como insumo la fruta de descarte - por la que reciben un precio sensiblemente menor 7/.

Hay una creciente exigencia del mercado mundial de agroalimentos en materia de calidad y un incremento de las restricciones para la entrada de fruta fresca y como de productos industrializados en el mercado de la CCE. Este proceso debe ser mirado con atención por los agentes citrícolas de la región para no quedar excluidos de la posibilidad de participar en los mercados externos (en especial cabe considerar la problemática sanitaria).

En este sentido se ha observado que algunas firmas dedicadas a la comercialización externa de frutas, compraron fincas frutícolas o ampliaron las plantaciones existentes. Estas operaciones representan inversiones importantes en el complejo citrícola de la región (INTA ,1989).

2.2. La industria de jugos cítricos.

La producción de jugos citricos en la provincia de Entre Ríos nace al igual que en el resto de la Argentina y en la mayoría de los países productores8,/ como una actividad de carácter secundario de la producción y comercialización de fruta fresca que, por diversas razones se ha descartado de esa cadena productiva.

La mayoría de los establecimientos que procesan jugos cítricos en la provincia se instalaron en el período que va desde mediados de la década del sesenta hasta fines de la década del

---

establecer los países importadores de frutas y productos industriales derivados de las especies cítricas y por el riesgo que esto implica para la competitividad en el mercado mundial.

7/Agroindustrias en la Argentina."Subsistema citrícola" 1990. G.Gutman C. Rabella. Según este estudio "esta situación (menores precios de los cítricos para industria que para el consumo fresco) se reproduce en todos los países productores de jugo. En EE.UU., por ejemplo, entre 1981-86, los precios de las naranjas para consumo en fresco eran una vez y media a dos veces superiores a los precios de las naranjas para industria.(FAO 1989)

8/ "Zumos cítricos. Tendencias y perspectivas de la producción mundial" FAO 1989. Según esta investigación, hay un número reducido de zonas especializadas en la producción de frutos cítricos destinados exclusivamente para la industria. Hasta el presente sólo los estados de Florida (EE.UU.) y San Pablo en Brasil, que elaboran casi las tres cuartas partes del jugo concentrado y congelado de naranja (JNCC) de la producción mundial, orientan su producción para la industria.

setenta. Existe sin embargo una planta que data de mediados de la década del cuarenta: se inicia en la actividad exprimiendo jugos de frutas cítricas en forma manual, procedimiento que lo continua hasta principios de los años cincuenta, cuando realiza la primera mecanización de su proceso productivo. Actualmente sigue manteniendo esa linea de productos y los vende en el mercado interno como "jugos naturales".

La cercanía de la materia prima y la radicación familiar previa, son los dos primeros criterios invocados por todas las firmas para su localización, aunque las radicadas fuera de Concordia, como las plantas instaladas en Gualeguaychú y en Paraná expusieron razones adicionales como la cercanía a los mercados de consumo y la disponibilidad de una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades.

El procesamiento de cítricos en Entre Ríos tiene una participación relativamente importante en la estructura manufacturera de la provincia. En el Censo Económico de 1985 esta actividad aportaba el 7% del valor bruto de producción industrial de la provincia.

El conjunto de plantas industriales existentes en Entre Ríos a mediados de la década del ochenta procesaba naranjas (52% del total de materia prima cítrica insumida); pomelos (28%); limones (14%) y mandarinas (6%).

La actividad en el ámbito provincial también se caracteriza por un alto grado de concentración; en 1985 el 80% del valor bruto de la producción de jugos se originaba en las cuatro plantas de mayor tamaño, un 17% en siete pequeñas y medianas empresas y un 3% restante en microestablecimientos.

A nivel agregado se observaban -según datos censales de 1985- diferencias sustantivas en los niveles de eficiencia productiva entre los establecimientos mayores y los pequeños y medianos, medida a través del valor bruto de producción por hombre ocupado. En los primeros la productividad era tres veces superior al de las pequeñas y medianas empresas.

La baja productividad de las plantas que se sitúan en el segmento de las Pymes, se explica si se tiene en cuenta que en él sólo hay plantas que elaboran jugos cítricos cremogenados con niveles muy dispares de tecnología; en los establecimientos más pequeños, por ejemplo, utilizan para procesar las frutas procedimientos que, en general, son muy rudimentarios.

En relación a la localización hacia 1985, aunque existen plantas de relativa importancia fuera del área de Concordia, el procesamiento de cítricos en este departamento reviste un alto grado de especialización[9] A mediados de la década de los

---

[9] "Análisis de la dinámica de las estructuras industriales departamentales en el período 1973-1984" CFI-CEPAL. Alberto Delgobbo. Según este estudio, el coeficiente de especialización de la industria cítrica en el departamento de Concordia alcanzó un valor cercano al 4,7, lo que indica un alto grado de

ochenta, nueve planta radicadas en esta jurisdicción aportaban alrededor del 60% del valor bruto de producción industrial departamental, y casi el 70% de la producción industrial de cítricos de la provincia.

Por otra parte, en general las firmas no han desarrollado una política de multiplantas. Sólo dos de las firmas consultadas implementaron esa política. Una que elabora cremogenados instaló fuera de la provincia dos plantas (San Luis y Corrientes) donde desarrolla el mismo proceso productivo. En Tierra del Fuego monto a su vez una planta donde fabrica materias primas auxiliares para la industria citrícola. La localización de plantas en San Luis y Tierra del Fuego se inscriben dentro del proceso de relocalización de actividades alentada por políticas públicas sectoriales o de promoción a la actividad industrial, implementadas hasta casi fines de la década del ochenta. La localización de las plantas de procesamiento de cítricos en la provincia de Corrientes estuvieron en cambio alentadas por los beneficios que les reportaba la proximidad de la materia prima.

Por último, cabe señalar que, el rol secundario que asume la industria entrerriana en el complejo citrícola, no le ha permitido incidir sobre los métodos de explotación agrícola, a diferencia del caso brasileño, en el que el subsistema citrícola se orientó a partir de la década del sesenta hacia una especialización productiva[10/], obteniendo mejores rendimientos en la materia prima y consecuentemente un abaratamiento de los costos totales. Este aspecto, ligado a la existencia de una estructura que les permite exportar jugo concentrado de naranja a granel en buques cisterna (tanks-farms) le otorgan a la industria citrícola brasileña una alta competitividad en el mercado mundial [11/].

---

especialización de la rama en esa jurisdicción.

[10/]La historia moderna del JNCC en Brasil comienza a los efectos prácticos en 1962, cuando se producen la gran helada que afecta las plantaciones de Florida, lo que mueve a los procesadores americanos a buscar nuevas fuentes de aprovisionamiento permanente de materia prima. Los procesadores y distribuidores realizan importantes inversiones instalando plantas procesadoras en Brasil; el poder de compra de materia prima agrícola de estas plantas fue un incentivo poderoso para la plantación de más naranjales con variedades y técnicas de producción apropiadas para la industrialización en vez de la venta como fruta fresca.

[11/] "La exportación de jugo concentrado y congelado de naranja de Brasil." CEPAL 1989. Este estudio destaca, que el sistema de transporte a granel le ha traído múltiples beneficios a la industria citrícola brasileña, aunque ha contribuido a la concentración del sector en pocas empresas procesadoras/ exportadoras. Este sistema se constituyó en una barrera de entrada a nuevas firmas al subsistema, en virtud de que se requieren de grandes inversiones en camiones tanque y tank farms en el puerto de embarque y desembarque, situación que limita a su vez la participación de tradings de comercialización.

La forma de operar del subsistema citrícola entrerriano en la elaboración de jugos contrasta también con la modalidad altamente especializada implementada en la provincia de Tucumán para la elaboración de jugos concentrados de limón, donde el capital industrial tiene un rol hegemónico en la cadena productiva, imponiendo las formas de explotación de la materia prima agrícola a través del desarrollo de especies para uso industrial. Cabe señalar sin embargo que, esa modalidad favoreció en forma secundaria la competitividad del limón en el mercado de fruta fresca y le permitió una inserción ventajosa en el mercado mundial de jugo concentrado y sus subproductos derivados. En este rubro Argentina se ubicaba en el tercer lugar en el ranking de los paises exportadores de estos productos-13% de la exportaciones mundiales en 1985- (G. Gutman 1990).

FEDERAL DE INVESTIGACIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

II Estrategias empresariales.

1. Estrategias vinculadas a la organización del proceso de producción

1.1. Descripción del proceso productivo.

La elaboración de jugos cítricos reconoce básicamente dos procesos técnicos productivos a través de los cuales se obtienen dos tipos de productos: jugos concentrados y jugos cremogenados.

i-Jugos concentrados[12]/ son derivados de un proceso de expresión de las frutas cítricas, que sólo pueden contener partículas en suspenso provenientes de los zumos.

El proceso técnico mediante el cual se obtienen los jugos concentrados es contínuo y abarca varias fases; se inicia con la recepción de la materia prima (fruta cítrica) en tolvas, que luego se limpia mecánicamente.

Posteriormente se clasifican por tamaño y se derivan a las máquinas expresoras -previa extracción de los aceites esenciales de la cáscara- donde se obtiene el jugo, que luego se tamiza hasta eliminar todas las partículas de la pulpa, las semillas, membranas, etc., que quedan en suspensión.

Esta es una etapa crítica del proceso, pues de la forma como se realice la extracción depende la calidad del producto y, por lo tanto, de acceder en mejores condiciones al mercado internacional.

El centrifugado y la pasteurización son las fases siguientes del proceso. La pasterurización del producto requiere que se lo lleve a temperaturas de 100 GC e, inmediatamente, se lo baje a temperaturas de hasta -350 GC.

---

[12]/Clasificación de los jugos cítricos concentrados:
Tipos:

jugo natural:(single strength) contiene un mínimo de 12% de sólidos solubles. (1ºBrix).
Los grados Brix miden el grado concentración.

Jugos concentrados y congelado:tienen una concentración de 65º Brix.
Otra variable para clasificar los jugos concentrados es el grado de acidez, medido como ácido cítrico anhidro.
La relación entre el Brix y la acidez se denomina ratio, y es una de las variables más importantes en la caracterización del jugo concentrado y en la clasificación de la calidad.
Otras variables para la clasificación son el color y el sabor.

El concentrado obtenido se almacena en cámaras frigoríficas en tambores de 220 litros. Los que se exportan se revisten con doble bolsa de plástico y se mantienen a temperaturas de congelamiento.

Los importadores de estos productos los utilizan como insumos para la elaboración de otros jugos, con los que se mezclan o cortan.

En el mercado interno lo compran principalmente las empresas que fabrican bebidas gaseosas y, en menor proporción, firmas que elaboran cremogenados, incorporándolos en pequeñas proporciones en las bases. La participación de jugos concentrados para estos usos en el mercado interno es aproximadamente un 20% de la producción nacional.

Las empresas que procesan grandes volúmenes de frutas cítricas pueden obtener algunos subproductos derivados del aprovechamiento de las diversas partes desechadas del proceso de la elaboración de concentrados.

En las firmas consultadas se detectó la elaboración de los siguientes subproductos:

Aceites esenciales: se obtienen de la parte externa de la cáscara de los cítricos (flavelo); el rendimiento industrial es del 1% al 4% del peso de la fruta entera.

El aceite esencial de limón, que en su mayor proporción se fabrica en Tucumán, es por su volumen y por su valor el más importante. El precio del aceite esencial de mandarina supera en muchos casos al del limón. Este fenómeno está vinculado a la reducida oferta de volúmenes para comercializar, en virtud de las dificultades naturales que ofrece para su extracción - con la tecnología disponible - la cáscara de esta fruta. Los aceites esenciales de naranja y pomelo tienen un valor comercial muy bajo motivado por la escasa demanda que tienen en el mercado.

Los sectores demandantes de los aceites esenciales son el de alimentos y bebidas, y la industria de cosméticos y perfumes. La mayor proporción de estos productos se vende al mercado internacional.

Forraje cítrico: está conformado por la corteza y las membranas intercapilares, la pulpa desechada y eventualmente las semillas. Se destina exclusivamente a la exportación, siendo Holanda el principal país de destino.

Cáscara deshidratada: la corteza de los productos cítricos es un material idóneo para la obtención de pectina. Generalmente se deshidrata para almacenarla sin dificultades. La pectina que se obtiene de la cáscara deshidratada se utiliza en la elaboración de productos alimenticios. En la Argentina no se fabrica la pectina. La cáscara deshidratada se exporta a una empresa radicada en Dinamarca.

En algunas firmas grandes se obtienen, además pulpas congeladas que se exportan y solventes (limonelo) que se venden al mercado

interno.

ii -jugos cremogenados: provienen de la desintegración mecánica de las frutas citricas, y contienen además del jugo, otras partículas provenientes de la pulpa, las membranas intercapilares, semillas, etc.

El proceso mediante el cual se elaboran los productos cremogenados cítricos, es también continuo. La fase especifica corresponde a la trituración de la fruta, que contiene en este caso pulpa, membranas y en algunas ocasiones también semillas. Esta operación se realiza en molinos de piedra que procesan aproximadamente hasta 200 Kg. de materia prima por hora.

La pasteurización y homogeneización son los tratamientos posteriores, similares a los realizados para la elaboración de concentrados.

Las mezclas obtenidas se almacenan en tambores de 200 litros, que se envuelven en bolsas de polietileno de 100 micrones.

En las empresas mas pequeñas la elaboración de cremogenados se realiza con procedimientos más rudimentarios, en las que los controles de calidad (bromatológicos, sanitarios) son menos estrictos y en algunas ocasiones inexistentes.

Las bases cítricas están compuestas de una proporción del cremogenado elegido como base, al que se le adicionan los conservantes, colorantes permitidos y saborizadores (aceites esenciales, ácido cítrico, concentrados etc.) más agua y azúcares; estas mezclas se homogeinizan y luego se fraccionan para vender al consumo final. Usualmente el fraccionamiento se realiza en envases de plástico (pvc) en las mismas empresas donde se procesa la fruta.

En la mayoría de las firmas que elaboran cremogenados, la linea de fabricación de envases, esta incorporada en las mismas plantas.

1.2. Integración y especialización productiva.

El núcleo de firmas dedicadas al procesamiento citrícola presenta un alto grado de especialización industrial.[13]

El capital de la mayoría de las empresas que desarrollan la linea de los concentrados y en menor medida las firmas que elaboran cremogenados tiene su origen en la producción y

---

[13]/Sólo una firma de larga trayectoria en la provincia ,que ha sido líder en el mercado nacional de frutos y productos cítricos industrializados, integró hasta fines del año 1991 (en la actualidad se encuentra sometida a un proceso de reconversión) un complejo agroindustrial que comprendia, además de la producción e industrialización citrícola, la forestación y el aserrado de madera para la fabricación de cajones para el embalaje de la fruta fresca de su propia producción y de terceros.

comercialiación de fruta fresca.

En relación a las ventajas o desventajas de la integración agroindustraial cabe señalar algunos aspectos.

Las firmas que integran las fases agrícola-industrial, han mostrado una conducta flexible en el destino alternativo de su producción de cítricos (fresco- industrial). Esto les permite participar en el mercado que les brinde mayores beneficios económicos.

Con respecto a las empresas que no tienen montes cítricos propios, una hipótesis posible que explicaría esa conducta estaría vinculada en primer lugar a las características de la estructura de la producción primaria cítricola regional, donde predomina un número importante de productores con pequeñas explotaciones, que por sus características productivas se convierten en oferentes casi obligados de la industria procesadora. En segundo lugar el monto de las inversiones en la producción primaria de cítricos, y el tiempo de maduración, constituyen requisitos que no hacen atractiva la integración agro-industrial. Un tercer factor que tendría influencia específica de las firmas que hacen cremogenados para no invertir en la compra de montes frutales se vincularía a la baja proporción de fruta utilizada como insumo en relación a la demandada por la industria de los concentrados.[14]/

La integración de las fases posteriores a la industrialización, es común a todas las firmas que procesan cítricos. La integración puede ser total: en este caso las firmas tienen internalizadas todas las operaciones de venta hasta la venta final. Es parcial cuando las firmas tienen incorporadas algunas de las operaciones de la distribución y venta de los bienes que elaboran.(ver estrategias de comercialización)

1.3. Aspectos tecnológicos.

1.3.1. Características del equipamiento.

El parque de maquinarias de las plantas de concentrados esta caracterizado por la coexistencia de máquinas antiguas-algunas compradas a mediados de la década del sesenta- con otras de reciente adquisición.

El equipamiento básico para la elaboración de concentrados está compuesto por máquinas expresoras de jugo y máquinas concentradoras, que no se producen en el país.

Las extractoras usadas por las empresas de la región , al igual

---

[14]/El argumento esgrimido por una de las firmas encuestadas en el sentido de que algunas de las industrias que elaboran cremogenados utilizan cada vez más proporciones de enturbiantes y productos químicos en la elaboración de estos productos - sin que haya controles rigurosos que lo impida, completaría en cierta forma la falta de interés de integrarse con la producción primaria.

que en las demás industrias citricolas del mundo, son del tipo FMC (FOOD MACHINERY CORPORATION) que se basan en una técnica conocida como de extracción de fruta completa. El acceso a estos equipos es a través de un contrato de alquiler (contrato de leassing) y que se realiza con una empresa norteamericana proveedora de estos equipos. En el contrato está incluido un sistema de asistencia técnica y de mantenimiento.

Las concentradoras o evaporadoras son de diverso tipo; las más modernas son del tipo TASTE, que permiten la recuperación del aroma y dan lugar a concentrados de mejor calidad, que satisfacen los requisitos exigidos por los países importadores de productos cítricos. Sin embargo, las mas difundidas en la Argentina son concentradoras de recirculación de placas tipo APV, de origen inglés.

Para la elaboración de aceites esenciales es común el uso de centrífugas de origen sueco (Alfa-Laval) o alemán (Wetsfalia) En la fabricación de forraje cítrico la maquinaria es de origen nacional.

En cuanto al origen de las maquinarias, para la líneas de producción de cremogenados, éste está constituido básicamente por maquinarias de origen nacional.

1.3.2. Estrategias tecnológicas.

Para evaluar la politica tecnólogica de las firmas de la industria citricola de Entre Rios se han tomado en cuenta diversos elementos. Por un lado, como aspecto principal se analiza la conducta de las firmas respecto a la adquisición de bienes de capital, las áreas a las cuales se destinaron las maquinarias y los objetivos de la inversión en los últimos diez años. Por otro lado, la capacitación del personal -especialmente en las áreas de producción-, la asistencia de asesoramiento sobre la innovación de equipos y/o procesos, la forma en que las firmas deciden los criterios para comprar o innovar el equipamiento y las formas cómo los adquieren, constituyen elementos adicionales que contribuyen a evaluar mejor la política, que en materia tecnológica, han seguido las firmas en el periodo analizado.

En relación al primer aspecto mencionado, la información obtenida en las entrevistas realizadas a las industrias citrícolas de la provincia reveló que, en la última década, éstas han mantenido en su conjunto una conducta dinámica en materia de inversiones.

La situación particular por la que atraviesan las tres plantas concentradoras de citricos entrevistadas en la provincia da cuenta que en el período en cuestión las firmas han seguido políticas diferenciales en materia de inversiones en bienes de capital.

La primera de ellas, la empresa de más larga trayectoria en la provincia y líder en el mercado nacional de concentrados, ha acumulado desde fines de la década del setenta un importante endeudamiento con instituciones bancarias y financieras por la

compra de maquinarias y sumados a los problemas del tipo de cambio, la han inhibido de ejercer una política activa en materia de inversión. Esto explica además la ausencia de proyectos actuales que la firma presenta en este rubro. La empresa proyecta salir de esta situación a través de la venta parcial de su paquete accionario a un importante grupo económico, con el que negociará su reestructuración global.

La competidora local de esta firma ha desarrollado en el mismo período, y especialmente a fines de la década pasada, una política agresiva en materia de inversiones. En 1985 ya había realizado una compra de tanques para almacenamientos de concentrados. En 1990 adquiere equipamiento -de origen extranjero-) destinado a incrementar la capacidad de producción de sus líneas habituales y simultáneamente mejorar la eficiencia productiva para acceder a una posición más competitiva en el mercado mundial de agroalimentos; en el plano interno, el objetivo fue posicionarse en forma más ventajosa ante la nueva situación planteada por la apertura económica y la integración al MERCOSUR, especialmente con Brasil.

La instalación en abril de 1991 de la tercera planta fabril entrevistada, que elabora concentrados en la provincia, invalida cualquier evaluación sobre la política de inversiones de la firma. Cabe señalar sin embargo que el montaje de la planta se realizó con la tecnología clásica para la elaboración de concentrados cítricos.

Las plantas que elaboran **cremogenados** realizaron en el período analizado importantes inversiones en maquinarias destinadas a renovar o a incorporar equipos para incrementar la capacidad de producción de sus productos tradicionales y de nuevos productos. Algunas firmas orientaron la adquisición de máquinas pasteurizadoras y homogeneizadoras para mejorar la calidad de bases y cremogenados cítricos. En las plantas más grandes de esta línea de productos las inversiones más significativas se destinaron a la compra de máquinas envasadoras, cuyo objetivo principal era mejorar y ampliar el proceso de fraccionamiento de los productos. Adicionalmente las plantas utilizan estas líneas para fraccionar productos de terceros.

En relación a los criterios utilizados para la elección de las maquinarias, la consulta a las firmas dió evidencia de que los mismos varían según el tamaño de las plantas. En efecto, la muestra reveló que en las plantas de mayor tamaño la gerencia técnica asistida por los proveedores de maquinarias, toma las decisiones sobre la configuración del equipamiento; en las empresas más pequeñas, los propietarios son los que definen la compra, en base a su experiencia previa. En algunos casos también tienen en cuenta la sugerencia de los proveedores de equipo o de personal técnico permanente de las plantas.

En materia tecnológica parece interesante tener en cuenta además, cual ha sido la conducta que las firmas han tenido frente a la capacitación de su personal y al asesoramiento orientado a la implementación de nuevos procesos, creación de nuevos productos o mejoramiento de los procesos o productos tradicionales. Estas políticas fueron asumidas por casi todas

las empresas. En las mas grandes estas estrategias se concretaron en el curso de la década a través de la asistencia técnica de especialistas contratados o enviando personal al exterior para su capacitación. Esto refleja una conducta innovativa, que les ha posibilitado a las empresas que elaboran cremogenados afianzarse en los mercados tradicionales y captar nuevos segmentos de consumidores. En la industria de los concentrados la ejecución de estas políticas les permitió mejorar la eficiencia de la producción de sus productos principales y subproductos y la elaboración de nuevos productos (gajos de mandarinas en almibar)

1.4.Política Laboral

La muestra revela que el nivel de empleo de las empresas consultadas es heterogéneo:las de mayor tamaño ocupan aproximadamente ciento veinte personas, en tanto que el empleo en las más pequeñas varía entre seis y treinta personas.

El personal ocupado en las plantas es prioritariamente masculino; sólo en el área de administración, que es la menos numerosa, o en tareas de menor jerarquía se desempeña personal femenino.

Para ambas líneas de productos (concentrados y cremogenados), tanto en las empresas grandes como en las medianas, la contratación de personal temporario es masculino y se realiza para tareas de menor calificación (personal de limpieza, de carga y descarga de fruta, de mantenimiento, etc.).

La contratación de personal temporario se incrementa en períodos de máxima producción que coincide generalmente con la cosecha de la materia prima.

En las firmas más grandes se implementó también una política de capacitación de personal enviando a técnicos y supervisores a cursos de entrenamiento o recibiendo asesoramiento a través de los proveedores de equipos en la misma planta. En el área de producción la capacitación del personal se orientó especialmente a incorporar cambios en los productos existentes o a generar nuevos productos y/o procesos.

En relación al personal permanente las firmas han tendido a mantener las plantas. Para responder a aumentos o disminuciones de la producción, las firmas han recurrido a la reubicación de personal permanente en las distintas áreas, o bien ampliaron o disminuyeron las horas extras.

El despido de personal permanente, ante disminuciones de la actividad productiva, no ha sido una política frecuente en la industria cítricas de la provincia. Los argumentos esgrimidos por las firmas para tomar este tipo de medidas -que han sido esporádicas- estuvieron encuadradas casi exclusivamente en cuestiones de tipo disciplinario.

La existencia de conflictos laborales es menos frecuente en las empresas de menor tamaño, donde la relación entre el personal y el empleador es mas cercana. El reclamo salarial es la única

causa que exponen las firmas como motivo que genera conflictos con su personal, quién recurrió a paros masivos solo en momentos de huelga general.

2. Modalidades de articulación de la industria con las otras etapas del complejo citrícola.

La articulación de los agentes industriales con las etapas previas y posteriores del complejo citrícola se analizará a través de las estrategias que las firmas implementan en dos direcciones: a) el aprovisionamiento de las materias primas y la contratación de servicios y b) las modalidades de distribución, comercialización y destino de la producción.

2.1.Relación con los proveedores.

2.1.1.Política de compra de las materias primas.

La materia prima agrícola constituye el insumo principal en la elaboración de jugos cítricos, en tanto que el resto de los insumos industriales (colorantes, conservantes, esencias, etc.) y otras materias primas industriales auxiliares (envases) tienen un carácter secundario en la estructura de costos de la industria citrícola. Esta característica determina que en la política de compras de las firmas se privilegie la vinculación con los proveedores agrícolas. El estudio de campo mostró que, en el complejo citrícola de Entre Ríos, la modalidad más generalizada para el aprovisionamiento de la materia prima principal es la compra directa a los productores independientes. Estas transacciones se producen en un mercado donde existen fuertes asimetrías entre los concurrentes, lo que favorece el ejercicio de conductas oligopsónicas por parte de los agentes industriales.

Estas asimetrías se acentúan dada la característica de la estructura primaria de la producción citrícola provincial en la que existe, como se mencionó, una oferta importante de fruta de descarte para industria por parte de un número importante de pequeños productores, de baja eficiencia productiva. Por el contrario la demanda de la industria citrica esta concentrada en un número reducido de plantas fabriles.

La diferencia en el poder de negociación entre estos agentes se agranda en momentos en que las condiciones del mercado de fruta fresca son adversas, sea por dificultades en su colocación en el mercado interno o externo, sea por adversidades climáticas que afectan en forma considerable la calidad de la fruta. Estas circunstancias aumentan significativamente la oferta la fruta para la industria y, consecuentemente, el poder de negociación de los agentes industriales de esta actividad.

Las operaciones de compra venta entre productores agrícolas y empresas procesadoras de cítricos ha tendido a modificarse con la adopción de lo que se conoce como AGRICULTURA DE CONTRATO, a través de la cual se fijan condiciones de variedad, precio, calidad, formas de pago etc. Esta modalidad ha sido implementada por algunas firmas para aprovisionarse de la materia prima y

complementa en muchos casos compras realizadas a proveedores independientes. El uso cada vez mas frecuente de la AGRICULTURA DE CONTRATO mejora considerablemente las condiciones de los productores independientes en tanto éstos tienen asegurado un precio la colocación de parte o toda su producción; esta certidumbre les permite planificar en mejores condiciones el desarrollo de sus actividades futuras.

Vale la pena tener en cuenta que las políticas y mecanismos de concenso implementados en Brasil para regular las articulaciones entre los eslabones que componen la cadena productiva citrícola, favorecieron el nivel de eficiencia del subsistema en el país vecino. (G.Gutman 1990)

Las preguntas dirigidas a investigar si las firmas tenían problemas (calidad, plazo de entrega, precios, cantidad) en el abastecimiento de la materia prima agrícola mereció una respuesta casi unánime sobre la inexistencia actual de problemas de tal naturaleza. Sin embargo todas las plantas que elaboran concentrados mostraron cierta preocupación por la existencia de dificultades futuras en el abastecimiento de frutas cítricas para procesar, lo que constituiría un límite a las posibilidades de expansión de la producción de estos productos, lo que significaría una restricción importante para establecer acuerdos con empresarios brasileños para negociar productos cítricos y subproductos en forma conjunta.

En cuanto a los insumos industriales y materias primas auxiliares, que tienen un escaso peso en los costos finales de los productos que elaboran, las empresas los adquieran en un número reducido de firmas, sin que ello sea por si mismo indicativo de una posición desfavorable en la relación comercial con los proveedores. Cabe señalar, sin embargo, que una firma grande que elabora cremogenados e importa esencias y colorantes del exterior (Brasil, Francia, Alemania), ha declarado interés en incorporar estas líneas de producción a sus plantas industriales, en virtud de la inestabilidad que han tenido las políticas públicas en materia de comercio exterior. La creación del MERCOSUR y especialmente la integración con Brasil modificó parcialmente este proyecto, en tanto tienen expectativas de proveerse de insumos industriales a costos menores. Esto último es compartido por todas las firmas consultadas.

2.1.2. Contratación de servicios.

El estudio de campo reveló que las firmas han optado por una política de contratación de aquellos servicios que no son de carácter permanente o especializados, fundamentalmente en el área de administración.

Usualmente, las plantas consultadas recurrien en un alto grado a la contratación de servicios de computación, mantenimiento de equipos administrativos, publicidad y transporte. No es habitual la contratación de servicios contables o impositivos.

En las firmas más grandes, sean estas plantas de jugos concentrados o cremogenados, la contratación se amplia a servicios más sofisticados como Consultoría, Asesoramiento

Económico e Informática.

2.2. Articulación con los agentes de comercialización y destino de los productos.

Las estrategias de las firmas se orientaron, según las líneas de producción, hacia una diversificación de mercados o a una diferenciación de productos.

2.2.1.Jugos concentrados y subproductos.

En la industria citrícola, las firmas dedicadas a la elaboración de concentrados han tenido la capacidad de diversificar su producción a través de un aprovechamiento integral de la materia prima.

Los jugos concentrados de todas las especies cítricas son los productos principales y los subproductos que se obtienen son los aceites esenciales, el forraje cítrico, la cáscara deshidratada, la pulpa congelada y el limonelo (solvente). Tanto los productos principales como los subproductos se destinan en su mayor proporción a la exportación, con excepción del solvente(limonelo) que se vende sólo en el mercado interno.

El destino principal de la exportación de jugos concentrados cítricos y subproductos es la CEE (Francia, Alemania, Holanda, Inglaterra, Italia, España). En menor medida las firmas radicadas en la provincia venden a EE.UU, Israel y Japón, compran en el presente volúmenes reducidos. No obstante, las firmas tienen expectativas favorables respecto de una expansión en esos mercados. Japón parece ser también un interesante mercado potencial de otras líneas de productos cítricos, tal lo expresado por una firma de concentrados de reciente instalación, que planifica elaborar gajos de mandarina en almíbar para exportar a ese país.

La financiación y prefinanciación de exportaciones para los jugos concentrados congelados , que estuvo vigente hasta mediados de 1990 , constituyó un estímulo para la venta de estos productos al mercado internacional.[15/]

Los altos costos derivados de la ausencia de economías de escala y la imposibilidad de mantener una oferta regular en el mercado, han sido los obstáculos planteados por una firma para fabricar una mayor diversidad de subproductos.

Dos empresas de la región venden también jugos concentrados

15/: Transformaciones productivas recientes en la citricultura argentina" G. Gutman. C. Rabella. Según este estudio, la prefinanciación alcanzaba al 65% del valor FOB a 150 días de plazo, y a un costo del 5% anual sobre capital ajustado al tipo de cambio dólar vendedor. El financiamiento alcanzaba hasta un 80% del valor FOB con plazos de hasta un año, con un interés del 6,75% anual.

cítricos en el mercado interno como insumos a otras empresas que elaboran bebidas gaseosas; también se venden como base para elaborar otros jugos de frutas. La proporción que las plantas de jugos concentrados localizadas en Entre Ríos venden al mercado interno entre el 20% y el 30% de sus ventas anuales. Los subproductos que se venden en el mercado interno son absorbidos por empresas ubicadas fundamentalmente en los sectores alimenticio, farmo-químico, cosmético, de perfumes y de pinturas, que los utilizan como insumos para la elaboración de bienes finales.

Por último las industrias que elaboran concentrados no han implementado, hasta el presente, ninguna línea complementaria que les permita eliminar la incidencia que tiene la capacidad ociosa estacional en los costos fijos. Sólo una firma, de reciente instalación en la provincia, ha manifestado la inquietud de procesar frutas de pulpa (durazno, ciruela, etc.), que incluiría además un proyecto de plantaciones frutales de estas especies en la región.

2.2.2.Jugos cremogenados.

2.2.2.1.Diferenciación de productos.

Desde mediados de la década del ochenta, el sector de la industria que elabora cremogenados ha avanzado en la aplicación de políticas de diferenciación de productos y/o diversificación productiva a través de la implementación de nuevas líneas de producción.

Con la implementación de estas políticas, las firmas más grandes incorporaron a las líneas de cremogenados cítricos otros gustos como durazno y ananá y fundamentalmente incursionaron en la línea de jugos dietéticos de todos los sabores. La diversificación productiva también estuvo orientada a la fabricación de productos deshidratados tales como café con leche en polvo, jugos en polvo, sopas deshidratadas y en algunos casos leche chocolatada. La incorporación de esta última gama de productos estuvo incentivada por la demanda generada por la instrumentación de planes de ayuda alimentaria por parte de los organismos oficiales de la provincia, lo que les permitió a su vez utilizar la capacidad de la planta fuera de la estación de la cosecha de los cítricos. La activación de líneas de productos y de otros jugos vegetales (Amargo Obrero) fuera de la cosecha de las frutas ha incidido positivamente en la competitividad de estas firmas, a través de la disminución de sus costos.

Estas políticas han llevado a las empresas a recibir asistencia técnica a través de la contratación de personal altamente especializado -a veces procedente del exterior- y a incorporar nuevas tecnologías de procesos y productos como requisitos ineludibles para acceder a nuevos segmento de consumidores.

Algunas firmas del grupo que elaboran los cremogenados cítricos, aprovechan la maquinaria que tienen para fabricar envases de PVC y fraccionan otras bases frutales (durazno, ananá, lima limón, agua mineral) a terceros.

2.2.2.2.Politicas de comercialización y destino geográfico de los productos.

En el mercado interno, la mayor proporción de las ventas de las empresas que elaboran cremogenados las realizan a otras empresas comerciales mayoristas o distribuidores. Las firmas de mayores dimensiones destinan una parte significativa de sus ventas a supermercados, en cambio en las pymes los supermercados ocupan un lugar secundario en su estructura de ventas.

No es una modalidad habitual en las firmas encuestadas acceder a otros eslabones finales de la comercialización (comercio minorista exceptuando los supermercados); estas operaciones son marginales y la llevan a cabo empresas de menor envergadura.

Una característica que se ha observado es que las Pymes (cremogenados) tienen sus ventas relativamente concentradas. Un 60% de las firmas de este segmento concentran en un solo cliente el 35% de sus ventas y diez clientes compran alrededor del 75% de las mismas. La concentración de las ventas en un número reducido de clientes sumada a una cierta estabilidad de los mismos expresa por un lado una estrategia que les permite a las firmas una cierta seguridad en la colocación de la producción, pero por otro, evidencia también una condición de dependencia de las empresas en tanto que las expone a la evolución de los clientes.

La estructura de ventas de las grandes empresas que elaboran cremogenados difiere, en forma sustantiva de la que presentan las Pymes. En este grupo las ventas se reparten en un número apreciable de clientes, lo que les confiere un importante grado de autonomía en su política comercial.

En cuanto a la localización de los clientes, se observó que la región (Concordia, Federación) y el resto de la provincia constituyen el mercado principal de estos productos. Santa Fe y Buenos Aires son los mercados que le siguen en importancia en la venta de cremogenados. Es interesante señalar, sin embargo, que en las empresas más grandes el peso de los clientes de estas dos últimas es mayor que en las pequeñas empresas quienes venden una parte importante de sus productos a provincias con economías más precarias con amplias franjas de consumidores de bajos niveles de ingreso (Chaco, Formosa, Santiago del Estero, La Rioja, Catamarca, etc.).

La provincia de Córdoba es todavía un mercado potencial para los cremogenados cítricos que se fabrican en Entre Ríos; sólo una empresa Pyme vendía una proporción menor a esa provincia, aunque tenía expectativas de incrementar significativamente las ventas a esa jurisdicción en un futuro inmediato.

III -APERTURA ECONOMICA E INTEGRACION REGIONAL.

La progresiva disminución de los aranceles de protección externa, la entrada en vigencia del Acuerdo de Complementación Económica nº14 (ACE 14, 1/1/91, que representa el elemento instrumental de integración entre Argentina y Brasil) y el acelerado proceso de desregulación, conforman el nuevo escenario económico ante el cual se ven enfrentadas las empresas para diseñar sus estrategias.

Desde esta óptica, el objetivo de este apartado es analizar cual han sido las acciones que las firmas de la industria cítrica entrerriana han venido desarrollando para detectar las debilidades o potencialidades que las mismas presentan para lograr una posición ventajosa en esta nueva etapa. En tal sentido las preguntas realizadas a las firmas se centraron en diversas cuestiones:

1. Disponibilidad de información respecto a los procesos que conforman el nuevo panorama económico.

La indagación apuntó a detectar el conocimiento que las firmas tienen de las escalas de producción de la industria cítrica en el mercado nacional e internacional, del grado de protección externa (aranceles) de los productos que elaboran y del diferencial de precios FOB respecto del principal competidor externo. En cuanto al proceso de integración al MERCOSUR la consulta se dirigió a identificar el conocimiento que las empresas tenían de la inclusión de la actividad en los protocolos de integración con Brasil, en la lista de excepciones del cronograma general de desgravaciones o si se negocian preferencias arancelarias especificas de los bienes que producen.

Las respuestas obtenidas en los items anteriores muestran dos situaciones diferentes.

Las firmas que elaboran concentrados cítricos mostraron tener un aceptable caudal de información sobre la casi totalidad de los temas requeridos. Esto es comprensible si se tiene en cuenta que la mayor proporción de sus negocios se desarrollan en el mercado internacional, lo que las pone en contacto permanente con la información vinculada a aquellos aspectos que afectan sus operaciones habituales de venta. En consecuencia, la falta de información, no parece constituir para estas firmas un obstáculo en el diseño de estrategias conducentes a posicionarse exitosamente en el nuevo escenario.
Contrariamente en las plantas que elaboran cremogenados cítricos, se observó un déficit significativo en materia de manejo de datos sobre escalas de producción internacionales, aranceles de importación de los bienes que producen, precios fob y todos los vinculados a los mecanismos con que se viene realizando el proceso de integración regional (MERCOSUR). Esta situación resulta ser bastante coherente si se tiene en cuenta que los cremogenados cítricos que se elaboran en el país se venden exclusivamente en el mercado interno. No obstante, el desconocimiento de los efectos de la paulatina apertura de la

economia y el cronograma de desgravación progresiva encuadrada en el acuerdo de integración con Brasil, podria significar una amenaza para el desenvolvimiento de sus actividades futuras.

2.Identificación de ventajas y desventajas en la competitividad frente a empresas del MERCOSUR, especialmente Brasil.

En referencia a la impresión que las firmas de la industria de jugos cítricos de la provincia tienen sobre propia competitividad frente al MERCOSUR, la consulta se centró en un conjunto de interrogantes vinculados a las condiciones de ventaja, desventaja o de igualdad frente a los industriales brasileños en relación al equipamiento, productividad, costo de la mano de obra, calidad de los productos y precios de los insumos.

La **calidad** de los productos es identificada, por las firmas que fabrican jugos concentrados cítricos en la región, como un factor de ventaja frente a sus pares brasileños. En opinión de los industriales que elaboran esta gama de productos la mayor acidez y color de los jugos argentinos originadas en las variedades de las naranjas producidas en el pais, parece constituir un factor determinante para competir en los mercados externos frente la industria brasileña de jugos concentrados congelados de naranja, permitiéndoles abastecer nichos específicos en el mercado internacional.

Estas propiedades fueron identificadas como ventajosas por sólo dos de las ocho plantas de cremogenados consultados en esta investigación; el resto de este grupo de firmas no consideró la calidad como un factor de ventaja o desventaja, en tanto que los cremogenados cítricos no son vistos como productos directamente competitivos de los jugos concentrados de naranja elaborados por los brasileños.

En relación con el **equipamiento,** las tres firmas que elaboran concentrados mostraron una posición de ventaja, una de desventaja y una de igualdad al evaluar este factor de competitividad frente a los empresarios brasileños.

La posición de desventaja estaría más vinculada al grado de obsolescencia de parte del equipamiento por depreciación, que a diferencias tecnológicas, en tanto que los equipos centrales para la elaboración de los concentrados cítricos (concentradoras y centrifugas) son provistas y asistidas en servicios por las mismas firmas en el mercado internacional.

El desconocimiento o la falta de respuesta de la mayoria de las plantas de cremogenados cítricos (seis sobre ocho consultadas) sobre este factor de competitividad frente a las firmas brasileñas estaria indicando un condición de debilidad frente a la nueva situación. Como ya se vio, la maquinaria y equipos utilizados por las firmas de la región para elaborar cremogenados son, en casi en su totalidad, de origen nacional, y el nivel tecnológico en estos casos es bastante heterogéneo entre firmas de distinto tamaño.

El fundamento usado por una de las firmas de este grupo para

considerar la disponibilidad de equipamiento nacional como un factor de ventaja frente al brasileño, está vinculado a la mejor calidad que en general se reconoce a los bienes de capital nacional, característica que se asimila a la participación de mano de obra con mayor calificación y a mejores controles de calidad.

Por otro lado, los factores identificados como fuertemente negativos por los empresarios de la industria cítrica entrerriana, en relación a la brasileña, fueron el **costo de la mano de obra**, la escala de producción y **el precio de los insumos.**

Respecto de los **insumos**, el acento estuvo puesto fundamentalmente en la diferencia de las tarifas de energía, costo que por ejemplo en la elaboración de los jugos concentrados representa, según opinión de los empresarios, alrededor de un 20% del costo total.

Otra diferencia, apuntada por una firma de jugos concentrados como desventajosa frente a los empresarios brasileños, se refiere a los **costos de comercialización** ya que los brasileños se ven significativamente disminuidos por el sistema que usan para exportar los jugos concentrados de naranja (exportan a granel en tanks-farm)[16]/.

En relación a la **productividad** (volumen jugo cítrico/materia prima agrícola insumida), la casi totalidad de las plantas que elaboran cremogenados han manifestado carecer de información para evaluar su propia productividad respecto de la de las empresas brasileñas de la misma rama.

En este tema dos de las firmas radicadas en la provincia que producen concentrados cítricos, se han ubicado en una posición desventajosa respecto a sus pares brasileñas y la tercera expuso que las diferencias relativas en la productividad pueden ser a favor o en contra hacia uno u otro país. En este sentido los argumentos esgrimidos por esta firma se orientaron a fundamentar que la incidencia en el rendimiento de la materia prima esta influido por una serie de factores tales como el tipo, variedad y calidad de la materia prima, además de los efectos externos coyunturales como, por ejemplo, los fenómenos de tipo climático. Desde otro punto de vista, la misma empresa expone razones adicionales que justifican la dificultad de evaluar la

---

[16]/Zumos cítricos. FAO 1989. según esta investigación las mayores exportaciones de Brasil de JNCC las realiza a granel. Bajo esta forma el concentrado semi-líquido se transporta en buques cisterna especiales, con una capacidad que varía entre 9000 y 12000 Tn., y se descargan directamente del buque en las zonas de almacenamiento de los puertos de llegada. La manipulación del concentrado a granel permite un ahorro estimado entre 80 y 100 dólares por Tn, y además mantiene la calidad del producto, ya que reduce la contaminación y las pérdidas provocadas por el calor (el almacenamiento se hace en tanques que se mantienen a una temperatura constante de -10 GC.)

productividad global de la firma respecto de las brasileñas, ya que las plantas ubicadas en el pais vecino tienen una alta especialización en la elaboración de jugos concentrados de naranja, mientras que las plantas radicadas en la región y en general en Argentina el mix de producción se compone de jugos cítricos de naranja, pomelo, limón y mandarina en distintas proporciones, con rendimientos diferenciales por especie.

En cuanto a si es ventajosa o desventajosa para su capacidad competitiva la **forma en cómo se encaró la integración con Brasil**, las fabricas de jugos cremogenados la considern beneficiosa para el desarrollo de sus actividades productivas.

La conformación de un mercado ampliado para la colocación de sus productos y la posibilidad de poder proveerse de insumos industriales (colorantes, conservantes, aromas, etc) a mejor precio son las razones que convalidan las expectativas de los beneficios esperados del proceso de integración con Brasil.

Por su parte, las firmas consultadas que desarrollan la lineas de los concentrados cítricos ven aspectos positivos y negativos en la forma cómo se viene encarando la integración con Brasil.

Los beneficios están asociados a las posibilidades que se abren de realizar negocios futuros con empresarios brasileños de otros países vecinos que integran el MERCOSUR. Esta visión es compartida por las tres industrias de concentrados cítricos localizadas en la región.

Cuando evalúan como perjudicial la forma de integración con Brasil, están pensando en el efecto negativo que causarán las desgravaciones a la importación de jugos concentrados de naranja. Cabe recordar que estas firmas venden en el mercado interno jugos concentrados a empresas nacionales que los utilizan como base para fabricar bebidas gaseosas y otros jugos de frutas y que representan, como ya se dijo, una porción no despreciable de sus ventas totales (alrededor de un 20%).

3.Estrategias y acciones frente al MERCOSUR.

Las guía para indagar sobre las **acciones que los empresarios** de la industria cítrica entrerriana **pudieran encarar** con los de la industria cítrica brasileña, en el marco de la integración regional, abarcó los siguientes cursos posibles de acción:

.Especializarse en pocos productos en los que puede adquirir ventajas comparativas.

.Acciones de complementación con productores locales para mejorar su eficiencia.

.Alternativas de fusión para aumentar la escala.

.Conectarse con productores extranjeros para importar/exportar dependiendo del tipo de cambio.

.Conectarse con productores brasileños para importar/exportar dependiendo del tipo de cambio.

.Asociarse con productor brasileño para complementar producción.

Las respuestas se clasificaron como favorables (F), no favorables (NF), predispuestos (P) y no predispuesto (NP)

Las empresas que elaboran cremogenados consideraron que todas las acciones son factibles. Hubo dos excepciones: una firma median que consideró la fusión con otra firma local contraria a sus estrategias futuras frente a la integración y la negativa a la especialización productiva de una empresa grande.

La mayoría de los empresarios que se abocan a la elaboración de jugos concentrados en la región, se mostraron predispuestos y consideraron factibles todas las acciones comunes que en el marco de la integración se les presentaron como alternativas de realizar con productores locales y extranjeros. Sólo dos empresas de larga trayectoria en la actividad en la provincia consideraron poco factible la asociación productiva con otras empresas locales para encarar negocios futuros en forma conjunta.

En el caso de la empresa que elabora concentrados cítricos y que se ha instalado recientemente en la provincia, esta ha iniciado contactos con empresas brasileñas ubicadas en el nordeste de Brasil para realizar negocios conjuntos como, por ejemplo, unirse para importar/exportar insumos o productos elaborados dependiendo del tipo de cambio, y para comercializar otras frutas (melones) en forma conjunta.

4.Proyectos de inversión orientados a mejorar las condiciones de competitividad en el nuevo escenario.

Para evaluar esos proyectos se consideraron aspectos tales como el grado de maduración, los montos estimados y los objetivos perseguidos.

En tal sentido se ha observado que, tanto las plantas que elaboran cremogenados como concentrados, cuentan con proyectos de inversión en equipamiento de bienes capital de variada importancia en cuanto a su monto y de distinto grado de maduración.

En las Pymes que elaboran cremogenados, el grueso de los proyectos se orientan a la compra de equipos para envases. Los objetivos que fundamentan estos proyectos están vinculados a dotar a la empresa de una mayor flexibilizacion comercial fraccionando productos en distintos tamaños para acceder a distintos segmentos del mercado interno. El monto de los proyectos en este grupo de firmas varía entre u$s 100.000 y u$s 1.000.000, estando dos de ellos en ejecución. Es interesante señalar que la conservación de la calidad de los jugos exprimidos naturales, que una firma elabora en exclusividad en la provincia de Entre Ríos, la ha llevado a encarar la posibilidad de la compra de equipos para envasar estos productos en TETRA BREAK, -por un monto aproximado al u$s 1.000.000-, de forma de vender jugos naturales cítricos a segmentos de consumidores con mayor poder adquisitivo y eventualmente colocarlos en el mercado externo.

En las firmas que elaboran concentrados cítricos los proyectos expuestos como factibles están orientados a mejorar la competitividad de las plantas.

En este sentido una de las firmas que desarrolla esta línea de productos se plantea en el mediano plazo, una transformación de las fuentes de energía (cambio de energía eléctrica por gas) para disminuir sus costos y, consecuentemente mejorar su posibilidades de competir en condiciones más vestajosas.
El monto estimadó de este proyecto es de alrededor de u$s de 800.000. Asimismo, se propone realizar un mayor aprovechamiento integral de la materia prima que procesa, para lo cual se propone adquirir equipos por un monto aproximado a u$s un millón de dólares para fabricar cáscara deshidratada para exportar al mercado internacional.

Los proyectos que la planta de concentrados de reciente instalación en la provincia tienen en cartera están orientados a la búsqueda de nuevos mercados. En el mercado interno, la firma se plantea un red de distribución de jugos cítricos con base de concentrados y otros subproductos en supermercados. Es interesante señalar que ninguna de sus competidoras locales vende sus productos directamente al mercado interno minorista. En el mercado externo el proyecto, de alrededor de un millón de dólares, se dirige a la compra de equipos para la elaboración de gajos de mandarina en almíbar para exportar a Japón.

El proyecto de transformación de la composición del capital social de la tercera planta de concentrados cítricos radicada en la provincia, constituyó la causa de la inexistencia de la presentación de proyectos en el momento de la consulta a las empresas. Es de prever, sin embargo, según expresiones del personal jerárquico de la empresa, que esta transformación conllevará a una reconversión productiva y las estrategias tenderán a consolidar o mejorar la posición ventajosa que esta firma ha tenido en el mercado nacional de jugos cítricos concentrados.

5.Conclusiones:

En el complejo citricola entrerriano, la industria asume un rol secundario respecto de la producción de fruta para su consumo en fresco. Esta característica es común a todos los paises productores del mundo, excepto el de las zonas especializadas de Florida (EE.UU) y San Pablo (Brasil) en las que la producción de fruta esta orientada exclusivamente para la industria.

La participación de la elaboración de jugos cítricos en Entre Rios es relativamente importante. En 1985 esta actividad tenia una participación (7%). Junto a la industria frigorifica (aves y carne vacuna), la preparación de arroz, la industria láctea y la de alimentos balanceados conforma el grupo de actividades agroalimentarias que generan casi las dos terceras partes producción fabril provincial.

La industria cítrica insume en la provincia una proporción que varia entre el 20 y el 25% de la producción total de frutas cítricas frescas. La especie que más se procesa es la naranja (alrededor del 50% del total de la materia prima utilizada por la industria en Entre Ríos), le sigue en importancia los pomelos(28%), los limones (14%) y las mandarinas (6%).

El alto grado de concentración es una característica de la industria cítrica entrerriana. En efecto alrededor del 80% de los jugos cítricos elaborados en la provincia se originan en cuatro plantas grandes, aproximadamente el 17% en pequeñas y medianas empresas y el 3% en microestablecimientos. La alta concentración es una característica que comparte con la industria cítrica nacional y también con la industria brasileña de jugos concentrados dónde cuatro empresas controlan directamente las tres cuartas partes del jugo concentrado de naranja e indirectamente el veinticinco por ciento restante.

En el procesamiento de cítricos se distinguen dos grandes líneas de producción, la de <u>jugos concentrados</u> y la de los <u>cremogenados</u>.

Los primeros - <u>concentrados -</u> son jugos que sólo contienen partículas provenientes de los zumos y se venden en su mayor proporción en el mercado mundial. Los segundos - <u>cremogenados -</u> son productos que provienen de la desintegración mecánica de los cítricos, y contienen partículas proveniente de la cáscara, la pulpa, las membranas intercapilares y semillas, y dada la tecnología con que se fabrican y la calidad de los productos se venden exclusivamente en el mercado interno. De las plantas instaladas en la provincia tres se especializan la elaboración de jugos concentrados y el resto en cremogenados.

Las plantas de concentrados con mayor capacidad de procesamiento han tendido a diversificar su producción a través de un mayor aprovechamiento de la materia prima, obteniendo subproductos de alto valor comercial, que también venden es su mayor proporción al mercado externo. No obstante no han alcanzado el grado de diversificación productiva de otros paises.

Los subproductos más importantes que obtienen son:los aceites

esenciales (especialmente el del limón y el de mandarina), el forraje citrico, la cáscara deshidratada que se utiliza para la elaboración de pectina, las pulpas congeladas, que se exportan en su totalidad y solventes (limonelo) que se usan como insumo en la fabricación de pinturas y se venden en el mercado interno.

El destino principal de la exportación de jugos concentrados cítricos y los subproductos es la CEE (Francia, Alemania, Holanda, Inglaterra, Italia, España) En menor medida las firmas radicadas en la provincia venden a EE.UU. Israel y Japón compran en la actualidad volúmenes reducidos, aunque las empresas locales manifestaron tener expectativas favorables sobre la expansión de esos mercados.

Una proporción menor de jugos concentrados (aproximadamente el (20%) las firmas los venden en el mercado interno a otras empresas que fabrican bebidas gaseosas y, en menor medida a plantas que elaboran cremogenados, que los incorporan en pequeñas proporciones a las bases citricas.

Por su parte la elaboración de <u>cremogenados</u>, experimentó un importante crecimiento en los últimos años. La expansión de las dos plantas que desarrollan esta linea de productos, radicadas en la provincia a principios de la década del setenta y la instalación de nuevas plantas en la década siguiente así lo confirma. La sustitución parcial del consumo de bebidas gaseosas por cremogenados que permiten un "estiramiento" de los jugos, especialmente en sectores de menores ingresos explicarían en parte el crecimiento de la producción cremogenados citricos.

Las empresas de cremogenados ofrecen una gran diversidad de calidades en sus productos. En las más pequeñas la elaboración se realiza con procedimientos muy rudimentarios, en los que los controles de calidad (bromatológicos, sanitarios) son menos estrictos y en algunas ocasiones inexistentes. Esta situación ha impulsado a algunas firmas a solicitar una mayor intervención de los organismos oficiales de control bromatológico, como un mecanismo para imponer barreras de entrada a empresas que ejercen una práctica desleal al colocar en el mercado productos que no cumplen con las normas impuestas por el Código Alimentario Nacional.

Las plantas de cremogenados de mayores dimensiones radicadas en la provincia han avanzado desde mediados de la década del ochenta en la implementación de políticas de diferenciación de productos. Incorporaron cremogenados de otros gustos (durazno, ananá) y cremogenados dietéticos de todos los gustos. Asimismo incursionaron en la elaboración de productos deshidratados tales como jugos en polvo, sopas deshidratadas, café con leche en polvo y leche chocolatada y en el procesamiento de otras hortalizas para la obtención de otros jugos vegetales. Este procesamiento lo realizan en el periodo posterior a la cosecha de cítricos, lo que les permite aumentar su productividad, como consecuencia de la disminución de sus costos fijos.

En relación a la **apertura económica y la integración regional** la consulta mostró que ambas políticas tienen un consenso favorable entre los empresarios de la industria cítrica de Entre Ríos.

Los beneficios esperados por las firmas que elaboran concentrados cítricos, de la integración regional, y especialmente de la integración con Brasil, están asociados a las posibilidades que se abren de realizar negocios futuros con empresarios brasileños o con otros empresarios de paises que integran el Mercosur. Algunas firmas ya han iniciado acciones concretas que se encaminan en ese dirección. En este sentido un aspecto que se señaló como problemático, fue la restricción en la cantidad de materia prima disponible actualmente en la región, que limitaria en el corto plazo, las posibilidades de expensión.

También existe en la industria de concentrados de la provincia preocupación por el efecto negativo que causarán las desgravaciones a las importaciones de jugos concentrados de naranja de Brasil. Estas competirian con las ventas que las firmas le hacen a empresas nacionales fabricantes de bebidas gaseosas y de jugos frutales. Al respecto ha de tenerse en cuenta para lo inmediato dos cuestiones. Por un lado el jugo concentrado congelado de naranja (JCCN) brasileño se encuentra actualmente en la lista de exclusiones, lo que significa que la liberación de aranceles sobre este producto esta sujeta a negociaciones entre las partes. Sin embargo esta protección no es una medida que podrá mantenerse en el tiempo. Por otra parte hasta el presente Brasil vende su producción a granel y tampoco existe una infraestructura de comercialización que le permita vender en forma fraccionada. No obstante no es desdeñable pensar que, si existe la posibilidades de realizar negocios en la Argentina, se funden empresas brasileñas que se ocupen de la comercialización del producto en menores escalas.

Las expectativas favorables que tienen las firmas que elaboran cremoagenados sobre la apertura económica y la integración regional, se fundamentan, por un lado en la posibilidad de obtener insumos industriales (colorantes, conservantes, aromas, etc) a menor precio en virtud de la disminución de los aranceles de importación, y por otro lado, en la de acceder a un mercado significativamente más amplio.

En lo referente a la información, su disponibilidad en las plantas que elaboran concentrados cítricos en la provincia no parece constituir un obstáculo para el diseño de las estrategias que les permitan posicionarse exitosamente en el nuevo escenario.

En las plantas que elaboran cremogenados se observó, por el contrario, un déficit significativo de información, lo que revela una condición de debilidad de estas empresas pues la paulatina apertura económica y la progresiva desgravación de productos enmarcada en el acuerdo de integración con Brasil, podría significar el desplazamiento de los cremogenados cítricos que se producen en el país por productos sustitutos importados de la región o de terceros paises.

En cuanto a los factores que inciden directamente en la competitividad, la calidad de los productos fue identificada por las firmas que en la provincia elaboran concentrados como el factor determinante para competir con la industria brasileña de

jugos concentrados. Esta ventaja es atribuida a la mayor acidez y el color originados en las variedades de naranjas producidas en el pais, lo que les ha permitido a las empresas abastecer nichos específicos en el mercado mundial. Los empresarios se plantean fortalecer esta diferencia para ganar nuevos mercados.

Los factores identificados como **fuertemente negativos** por las firmas de la industria cítrica entrerriana en relación a la brasileña, fueron el **costo de la mano de obra, las escalas de producción y el precio de los insumos,** especialmente el de la energía eléctrica, que tiene, en la opinión de los empresarios consultados, una incidencia del 20% en el costo total. En este sentido es ilustrativo señalar que una de las empresas que elabora concentrados tiene proyectado, para un horizonte de mediano plazo, transformar sus fuentes de energía para disminuir sus costos y consecuentemente posicionarse de manera más ventajosa en el nuevo contexto económico.

Otra factor identificado por las empresas que elaboran concentrados como **desventajoso** frente a los brasileros, es el de los **costos de comercialización.** En Brasil se ven significativamente disminuidos porque exportan jugos de naranja a granel en tanks farms.

Finalmente los proyectos en cartera que las empresas tenían para el corto y mediano plazo mostraron que las mismas adoptaban una actitud activa frente el nuevo panorama.

En las plantas de concentrados los proyectos se orientaban a la compra de maquinarias y equipos que les permitiera mejorar su competitividad en sus productos tradicionales y en la de reciente instalación los esfuerzos estaban más puestos en el desarrollo de nuevos productos y la búsqueda de nuevos marcados tanto en el mercado internacional y regional (MERCOSUR) como en el mercado interno. En este último caso el proyecto era colocar jugos de bases cítricas concentradas en las cadenas de supermercados; esta estrategia la diferencia de sus competidoras locales.

Las expectativas de las plantas que elaboran cremogenados en la provincia están más puestas en el fortalecimiento del mercado interno y eventualmente una expansión del mercado regional (MERCOSUR). Las inversiones más significativas, en equipos y los proyectos de inversión para el futuro inmediato se asientan básicamente en maquinarias para envases de distinto tipo (pvc, tetra-breack). Esta es una estrategia comercial que apunta a satisfacer la demanda de distintos mercados (familiar, bares y despacho de bebidas en lugares de recreo).