



Universidad del Aconcagua

Repositorio Institucional

Cambio tecnológico y organizacional en la industria conservera de la provincia de Mendoza para el año 2.009

Estudio de caso: La Campagnola

AUTOR/ES

BUENANUEVA, ROXANA ELIZABETH

DIRECTOR

BATTAGLIA, SILVIA

TIPO DE TRABAJO

TESINA

TITULO AL QUE ACCEDE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

AÑO

2011

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Institucional de la Universidad del Aconcagua



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“Cambio tecnológico y organizacional en la industria
conservera de la provincia de Mendoza para el año 2.009”**

Estudio de caso: *La Campagnola*.

Alumno: Roxana Elizabeth Buenanueva

Tutor: Lic. Silvia Battaglia

24/02/2011

INDICE

Resumen Ejecutivo:.....	9
-------------------------	---

I.INTRODUCCIÓN

Proposición.....	11
Problema de investigación.....	11
Planteamiento.....	11
Formulación.....	11
Objetivos generales y específicos.....	12
Justificación.....	12
Marco teórico-conceptual.....	13
Metódica específica.....	15
Tipo de estudio y niveles de investigación.....	15
Organización y estructura del texto.....	16
Diseño de investigación.....	17
Formulación de hipótesis.....	17

II.DESARROLLO DE LA TESIS

CAPÍTULO 1: RESEÑA HISTÓRICA DEL CAMBIO TECNOLÓGICO Y ORGANIZACIONAL

1.1 Introducción.....	19
1.2 Una época de prosperidad.....	20
1.3 La desaceleración económica e industrial.....	22
1.4 Retorno a la democracia y un período de gran crisis económica y financiera.....	24
1.5 El momento del cambio organizacional.....	26

CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA CONSERVERA EN LA PROVINCIA DE MENDOZA. ORIGEN Y DESARROLLO. ACTUALIDAD AÑO 2009

2.1 Desarrollo histórico local.....	31
2.2 El cambio tecnológico en la industria conservera de Mendoza.....	33
2.3 El cambio organizacional en la industria conservera de Mendoza.....	34
2.4 Estructura de la industria de conservas.....	36
2.4.1 Conserva de durazno.....	37
2.4.1.1 Diagrama de proceso: Durazno en conserva.....	42
2.4.1.2 Campaña 2009 – 2010 del durazno en conserva.....	43
2.4.1.3 Comercio Exterior. Exportaciones.....	43
2.4.1.4 Comercio Exterior. Importaciones.....	45
2.4.2 Conserva de tomate.....	46

2.4.2.1 Proceso de industrialización.....	50
2.4.2.2 Diagrama de proceso: Tomate en conserva entero.....	50
2.4.2.3 Diagrama de proceso: Concentrado de tomate.....	51
2.4.2.4 Diagrama de proceso: Salsa de Tomate.....	52
2.4.2.5 Comercio Exterior. Exportaciones.....	52
2.4.2.6 Comercio Exterior. Importaciones.....	56

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CASO – LA CAMPAGNOLA

3.1. Una empresa familiar con origen italiano y con historia argentina.....	58
3.1.1 Los productos.....	61
3.1.2 Las marcas.....	62
3.1.3 Valores de la marca.....	67
3.1.4 Mercados internacionales.....	68
3.1.5 Entrevista realizada en la fábrica <i>La Campagnola</i>	68
3.1.6 Análisis FODA <i>La Campagnola</i>	72
3.1.6.1 Fortalezas.....	74
3.1.6.2 Debilidades.....	75
3.1.6.3 Oportunidades.....	75
3.1.6.4 Amenazas.....	76

3.1.7 Plan de Mejora.....	77
3.1.7.1 Diagnóstico.....	78
3.1.7.2 Diseño.....	79
3.1.7.3 Datos Operativos.....	81
3.1.7.4 Diagrama de Gantt.....	82
3.1.7.5 Beneficios Cuantitativos Esperados.....	84
3.1.7.6 Beneficios No Cuantitativos Esperados.....	85

III CONCLUSIÓN

Conclusión.....	87
-----------------	----

IV BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía general y especial.....	89
--------------------------------------	----

V CUADROS

Cuadros.....	93
--------------	----

VI ANEXOS

Anexo I: Cuadro de Costos – Costos Inducción del nuevo personal incorporado en alta temporada.

Anexo II: Cuadro de costos – Entrenamiento en el puesto del nuevo personal.

Anexo III: Diagrama de Gantt.

Anexo IV: Flujo de Fondos.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se ha llevado a cabo mediante una investigación del tipo descriptivo, y tiene como objetivo general estudiar y describir el proceso de cambio tecnológico y organizacional en la industria conservera de la provincia de Mendoza para el año 2009 y sus objetivos específicos están enfocados al estudio de dichos cambios en tres dimensiones de análisis; cada dimensión está representada por un capítulo; el capítulo primero que describe el proceso de cambio tecnológico de la industria a nivel nacional en la República Argentina donde se incluyen los aspectos políticos, económicos y sociales; luego en el capítulo segundo se describe el proceso de cambio tecnológico y organizacional específicamente en el sector industrial conservero en la provincia de Mendoza, donde se exponen los dos productos más importantes de dicha industria que son el durazno y el tomate industrializados, por último en el capítulo tercero se presenta un estudio de caso particular al describir el cambio tecnológico y organizacional en una empresa en particular de la industria conservera: la firma *La Campagnola*, de ella se presentan sus productos, sus marcas y se expone una entrevista de profundidad realizada a un representante de mandos medios del establecimiento situado en General San Martín, destinada a obtener mayor información sobre la forma en que ésta llevó a cabo el proceso de cambio tecnológico y organizacional a lo largo de sus casi noventa años de vida y su evolución de empresa familiar a gran empresa del sector.

Palabras Claves: Cambio tecnológico - Cambio organizacional - Conserva

I. INTRODUCCIÓN

Cambio Tecnológico y Organizacional

Análisis de la industria conservera en la provincia de Mendoza para el año

2.009 Estudio de caso: La Campagnola

Proposición

En la presente investigación se describe el cambio tecnológico y organizacional ocurrido en el sector conservero de la provincia de Mendoza para el año 2009. Se elige esta industria por ser una de las principales actividades productivas esta provincia y por ello que mejor representa al mismo.

Problema de investigación

Mostrar por medio de la investigación descriptiva el cambio tecnológico y organizacional atravesado por la industria conservera en la provincia de Mendoza en el año 2009 y para ello se parte de una visión global a nivel país de tales cambios para luego arribar a un estudio de caso particular.

Planteamiento

Se conoce que la globalización ha afectado a todo tipo de industria en todo el mundo y ha producido cambios tecnológicos y organizacionales en las empresas que componen cada rubro industrial, es por ello que con esta investigación se intenta estudiar dichos cambios ocurridos específicamente en la industria conservera en la provincia de Mendoza.

Formulación

En el presente trabajo se tratará de mostrar las distintas etapas por las que atravesó la industria conservera de la provincia de Mendoza a lo largo de su desarrollo en el tiempo. De manera que no solo se podrá observar su evolución, sino también las dificultades por la que pasó, el aprovechamiento de los cambios tecnológicos y la forma en que resolvió los vaivenes políticos, económicos y sociales, pues al estar inserta en un sistema es afectada por otros sistemas que interactúan con ella y su contexto. Se describirá también los aspectos favorables y los menos favorables de los cambios tecnológicos y de qué manera se reconstituyó como organización para poder adaptarse a dichos cambios.

Objetivos

Objetivos Generales: Estudiar y describir el proceso de cambio tecnológico y organizacional en la industria conservera en la provincia de Mendoza para el año 2009.

Objetivos Específicos: Analizar los procesos de cambio tecnológico y organizacional y su impacto en las empresas.

1. Analizar los procesos de cambio tecnológico y organizacional en la industria en la República Argentina.
2. Estudiar las características y condiciones del proceso de cambio tecnológico y organizacional en la industria conservera de frutas y vegetales en la provincia de Mendoza.
3. Describir los procesos de cambio tecnológico y organizacional en la firma *La Campagnola* en la provincia de Mendoza, República Argentina.

Justificación

La industria conservera es una de las principales fuentes de producción y empleo en la provincia de Mendoza debido a diversos factores, entre los que se destacan se puede nombrar las cualidades de sus suelos, su clima, y la diversidad de actividades involucradas en esta industria, ya que abarca desde trabajos agrícolas, para luego dar lugar a los procesos productivos que culminarán en actividades comerciales que tienen por destino atender no sólo la demanda interna, sino también, una exigente cartera de clientes en el exterior del país. Es por todo ello que surge el interés de mostrar por medio de una investigación descriptiva los cambios tecnológicos y organizacionales que atraviesa la industria argentina en general a través de una reseña histórica nacional, para dar lugar posteriormente a un análisis de la industria conservera de la provincia de Mendoza y al final arribar a un estudio de caso específico y describir una empresa en particular conocida con el nombre *La Campagnola* situada en el departamento General San Martín de dicha provincia, todo ello sin dejar de considerar aspectos claves como la llegada de la globalización y la apertura del comercio internacional que permitió el arribo de nueva tecnología, y con ella nuevos estándares de calidad, nueva división del trabajo, mejora de procesos productivos, desprecariación de algunas actividades, nuevos capitales, entre otros por nombrar algunos ejemplos.

Marco Teórico-Conceptual

Se toma como marco teórico el análisis realizado por la C.E.P.A.L.¹ Serie 38 “Reestructuración sectorial y cambios en las pautas de la demanda laboral” capítulo 3 “El impacto del cambio tecnológico y organizacional en el empleo” escrito por Andreas Raitelhueber, Jürgen Weller con la cooperación de Michael van Gelderen e Insa Klasing, División de Desarrollo Económico, Santiago de Chile, Julio 2005; aplicado al estudio específico del sector portuario de Chile y utilizándose como guía a lo largo de la presente investigación enfocada a la industria conservera de la provincia de Mendoza.

Asimismo, ha sido un aporte para el presente proyecto el documento realizado por la C.E.P.A.L. “Comportamientos microeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina”, escrito por Bernardo Kosacoff y Adrián Ramos, Enero 2006, de vasto interés para el trabajo que se expone al mostrar una vista rápida y concreta de la estructura del sector industrial argentino.

Por su parte el artículo publicado en el espacio Crítica & Utopía N°16 por el profesor Aldo Ferrer llamado “Acumulación, cambio tecnológico y deuda externa, el caso argentino” fueron utilizados para fundamentar en el presente trabajo la necesidad de apelar a la historia política del desarrollo industrial argentino para entender que las decisiones políticas fueron un eje clave en los vaivenes del cambio tecnológico y organizacional.

Fue un aporte de alto valor para el presente trabajo contar con el estudio realizado por Jorge Katz y Bernardo Kosacoff realizado para la CEPAL llamado “El proceso de industrialización en la Argentina: evolución, retroceso y prospectiva” capítulo “IV las etapas de la industrialización argentina”, del año 1989 que permitió conocer las diferentes etapas del proceso industrial argentino desde una perspectiva política y económica.

Otro texto que brindó un contenido de sumo interés fue el libro “La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales” escrito por Bernardo Kosacoff y Daniel Azpiazu para CEPAL del año 1989, de donde se obtuvo información respecto de las características de la industrialización en la Argentina y una visión de lo que puede ser el futuro del sector refiriéndose a las décadas de 1970 y 1980 y no se puede dejar de mencionar el capítulo IV referido a las empresas transnacionales y su aporte al proceso industrial argentino.

¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe, en adelante se nombrará como CEPAL su denominación reducida.

Un aporte considerable desde el punto de vista cronológico del desarrollo industrial argentino es un informe desarrollado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina, escrito por Luis Grassino que resume de manera práctica los hitos cronológicos de la historia de los últimos doscientos años, llamado “La evolución de un gigante” del año 2010.

Desde una mirada enfocada en el aspecto social se consideró para este estudio con un informe aportado por el I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación del año 2006 expuesto por Gabriela Bernal Calderón.

Luego de la revisión nacional de la industria, los cambios tecnológicos y organizacionales, se detalla a continuación el marco teórico de la industria conservera de la provincia de Mendoza, se contó con el artículo expuesto por Lilibeth Yáñez y Diana David en la Revista Confluencia, año 1, número 2, primavera 2003, Mendoza, Argentina; llamado “Y... ¿qué queda de la industria conservera?”, el mismo presenta una mirada hacia la situación de las PyMEs de este sector industrial.

Se incluyeron también diversos sitios oficiales de la Web de los cuales se extrajo información valiosa para la construcción del marco teórico de cada estrato de la industria que se trata en este estudio, para el caso de conservas de duraznos, los sitios consultados fueron: Fe.P.E.D.I. (Federación Plan Estratégico de Durazno para Industria); Alimentos Argentinos Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; UPSE (Unidad de Planificación de Políticas Socioeconómicas – Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación – Gobierno de Mendoza, Argentina); y también un gran aporte al presente estudio por su calidad investigativa fue la Revista Venezolana de Ciencia y Tecnología de Alimentos, informe Enero-Junio 2010 Evaluación del comportamiento agroindustrial de variedades de duraznos conserveros (*Prunus pérsica* (L.) Batsch) en Mendoza, Argentina.

En el caso de conservas de tomates, los sitios consultados fueron: Alimentos Argentinos Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; ProChile Argentina Octubre 2009, con su Estudio de mercado de tomate en conserva-Argentina; Unión Industrial de San Juan, IV Foro Federal de la Industria Jornada de trabajo 27 de Agosto de 2004.

Conceptos Claves:

Cambio tecnológico: El cambio tecnológico introduce precisamente, cambios que llevan al reemplazo de productos, procesos, diseños, técnicas, entre otros.²

Cambio organizacional: El cambio organizacional es la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.³

Conserva: La conserva es el resultado del proceso de manipulación de los alimentos de tal forma que sea posible preservarlos en las mejores condiciones posibles durante un largo período. El objetivo final de la conserva es mantener los alimentos preservados de la acción de microorganismos capaces de modificar las condiciones sanitarias y organolépticas de los alimentos.⁴

Metódica específica

Tipo de estudio y niveles de investigación

De acuerdo a lo expuesto por Roberto Hernández Sampieri en su obra Metodología de la Investigación “son dos factores los que influyen en una investigación para que esta se inicie como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa: *el estado del conocimiento en el tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio*”⁵

En el presente estudio “*la literatura nos puede revelar que hay piezas y trozos de teoría con apoyo empírico moderado*, esto es estudios descriptivos que han detectado y definido ciertas variables. Por lo tanto se inicia la investigación como descriptiva y también se pueden sumar otras variables a medir.

La investigación descriptiva significa “cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades

² JASSO, Javier. *Los sistemas de innovación como mecanismos de innovación y transferencia tecnológica*, México, Documento de trabajo N°76, DAP, CIDE, 1999, pág. 3.

³ ANDERSEN, Arthur, *Prácticas de gerencia del siglo XXI*, Buenos Aires, La Palma, 1998.

⁴ WIKIPEDIA.

⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación*, México, McGraw Hill, 1997, pág. 13.

o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así – y valga la redundancia- describir lo que se investiga.”⁶

La relación no es el objetivo de este tipo de estudio, aunque se podría establecer algún tipo de relación al intentar integrar las variables en estudio, pero no es su espíritu, solo debe limitarse a la descripción propiamente dicha o a medir conceptos.

Respecto al nivel de investigación, éste hace referencia al grado de profundidad de la investigación, para el tema tratado en el presente trabajo, no se aplicarán correlaciones, solo estudio de variables independientes.

Organización y estructura del texto

La investigación cuenta con tres niveles de estudio. Primeramente se comienza con un primer capítulo descriptivo destinado en su totalidad al proceso del cambio tecnológico y organizacional a nivel país, abarcando los aspectos políticos, económicos y sociales que influenciaron su evolución; luego, un segundo capítulo que describe a la industria conservera en la provincia de Mendoza sus aspectos destacados en cuanto a los cambios tecnológicos y organizacionales; para luego culminar con un tercer capítulo que comprende un estudio de caso de la industria conservera en la provincia de Mendoza al describir la fábrica La Campagnola, su experiencia, su visión de la industria, sus análisis coyuntural de crecimiento, sus obstáculos entre otros temas.

⁶ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación*, México, McGraw Hill, 1997, pág. 14.

Diseño de investigación

Actividad	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8
Relevamiento de fuentes secundarias									
Realización de entrevista en profundidad y análisis de <i>La Campagnola</i>									
Elaboración del documento final									

FUENTE: Elaboración propia.

Formulación de hipótesis

H1: El cambio tecnológico en la industria conservera sustituyó a la mano de obra no calificada

H2: Las tareas manuales de cosecha, de pre-selección y empaque fueron reemplazadas por procesos automatizados.

H3: El Cambio organizacional introdujo una nueva estructura organizativa en las empresas del sector industrial conservero y volvió a estas empresas más eficientes y competitivas tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

II. Desarrollo de la Tesis

Capítulo 1: Reseña histórica del cambio tecnológico y organizacional en la República Argentina

1.1 Introducción

A comienzos del siglo XX, existió en Argentina un modelo agroexportador sostenido principalmente en la producción de carnes y de cereales. Todo transcurre con cierto dinamismo hasta que se presenta la crisis de los años 30 dando lugar a profundas reestructuraciones en la economía no solo de este país, sino prácticamente de todos los países del Continente Americano. Frente a un panorama de inestabilidades internacionales surge como respuesta o defensa ante ello una nueva estructura o modelo conocido como ISI cuyas siglas en inglés significan Import Substituting Industrialisation, o su traducción al español, “proceso de sustitución de importaciones” o “industrialización por sustitución de importaciones”.⁷ Los países que incorporaron este modelo fueron Argentina, México, Brasil y Chile. Este proceso consistió en que los países cerraran sus mercados, de manera de fomentar el mercado interno y aumentar las tasas de importaciones, para elevar la protección a sus sistemas económicos. De este proceso es como se puede ver que nace la clase media encargada de mantener el dinamismo del mercado interno. Ya instalada la industria nacional en la economía y en la sociedad, se puede apreciar la importancia que había alcanzado al contar con la presencia de grandes, medianas y pequeñas industrias generando una enorme fuente de empleo y una gran acumulación de capital.

⁷ KOSACOFF, Bernardo y RAMOS, Adrián. *II Breve historia del desarrollo industrial argentino*, Buenos Aires, CEPAL ARGENTINA, 2006, pág. 11.

A nivel económico-financiero, hasta este momento, las empresas, ya sean las grandes como las medianas y las pequeñas, fueron asistidas con subsidios, créditos promocionales, y otro tipo de ayuda no menor del Estado que jugaba un papel proteccionista.

En el plano estructura organizacional estas empresas se desarrollaron dentro de un marco de la propia experiencia en cuanto a su evolución, es decir, sin las ideas, culturas o modelos que luego se verán en acción con la llegada de los capitales transnacionales.

Los productos de las empresas nacionales no contaban con los estándares para competir en el mercado internacional, situación que limitaba el crecimiento del sector industrial, inquietaba a la industria que aspiraba a alcanzar este objetivo.

1.2 Una época de prosperidad

Hacia fines de la década del cincuenta en adelante, arriban a la Argentina más de 200 filiales de empresas internacionales impactando directamente en el sector industrial.⁸ Estos nuevos capitales extranjeros generan una modificación en las estructuras organizacionales de tipo intangible con la incorporación de nuevos conceptos de calidad, comunicación, procesos productivos, recursos humanos, entre otros y los cambios tangibles como lo fue la incorporación de nuevas tecnologías.

Es muy conocida la década comprendida entre 1964 y 1973 por el crecimiento que logró alcanzar la industria nacional, allí se pueden apreciar los beneficios recibidos tras los cambios incorporados, entre ellos se puede mencionar que la producción no decayó durante este período, como tampoco el aumento en las exportaciones de productos manufacturados y en el plano local, pudieron ser cubiertas las demandas insatisfechas de vehículos, productos farmacéuticos, petroquímica, maquinaria agrícola y alimentos procesados.(Ver cuadro I)

⁸ KOSACOFF, Bernardo y RAMOS, Adrián. *Comportamientos microeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina, 2006, pág. 11.

CUADRO I: Distribución sectorial de las inversiones extranjeras 1955-1972 y 1976
(miles de USD y %)

Sub-períodos	1955-1957	1958-1962	1963-1966	1967-1972	TOTAL	%	Acumulado agosto 1976
TOTAL	47.544,50	552.992,00	77.291,00	132.239,00	810.066,50	100	4.583.834,20
Agricultura y pesca	682,00	4.667,00	-	-	5.349,00	0,70	287.620,90
Minería	800,00	925,00	633,00	150,00	2.508,00	0,30	87.173,90
TOTAL	45.687,70	525.050,00	73.068,00	131.806,00	775.611,70	95,70	2.890.588,50
Alimenticia	747,10	8.582,00	1.527,00	4.574,00	14.610,10	1,80	276.302,80
Textil	4.526,80	1.808,00	425,00	791,00	7.550,80	0,80	93.489,80
Celulosa y papel	314,40	4.328,00	327,00	6.922,00	11.891,40	1,50	n/d
Químicos y petroquímicos	15.494,90	229.766,00	4.109,00	57.421,00	306.790,90	37,90	223.318,60
Metálicas (excluidas maquinarias y equipos)	1.760,80	39.449,00	12.169,00	6.246,00	59.624,80	7,40	583.315,30
Maquinaria no eléctrica	7.506,50	26.289,00	16.549,00	7.856,00	58.200,50	7,20	92.418,80
Material de transporte	9.611,50	135.646,00	35.682,00	43.984,00	224.923,50	27,80	373.674,70
Resto	5.991,70	79.182,00	2.260,00	3.832,00	91.265,70	11,30	248.068,50
Comercio y otros	374,20	22.350,00	3.590,00	283,00	26.597,20	3,30	1.318.451,00

Fuente: Estimaciones sobre la base de información de la SEDI. Dirección Nacional de Promoción Industrial y del Registro de Inversiones Extranjeras. Argentina: Distribución sectorial de las inversiones extranjeras 1955-1972 y 1976 (miles de dólares y porcentajes).

Las empresas comenzaron en esta etapa a experimentar nuevas formas organizacionales de la mano de los conocimientos incorporados junto al ingreso de los capitales extranjeros. Si se considera que los cambios pueden ser internos (endógenos) o externos (exógenos) y a su vez de carácter permanente se está en presencia de cambios de tipo estructurales, pues es posible ver en ellos una tendencia, por lo tanto no se trata de reacciones o reflejos ante nuevos escenarios, si fuera así no se podría ver hoy el aprendizaje incorporado por la industria en general o las empresas en particular. Es decir, que a medida que se fueron abriendo las barreras comerciales, se produjo el intercambio de conocimientos, de culturas, de experiencias y demás. Es importante destacar un análisis descriptivo realizado por Jorge Katz que activa recuerdos de aquella época. Las plantas industriales locales tenían

un tamaño no superior al 10% del de plantas equivalentes en un país desarrollado. El diseño de plantas y la organización de la producción eran mucho menos sofisticados. Las empresas comenzaban a producir normalmente sobre la base de productos extranjeros que estaba atrasada en diez o veinte años respecto de la frontera de avanzada tecnología mundial. Muchas de esas empresas se armaron utilizando maquinaria de segunda mano o de producción propia. Había un grado de integración vertical más elevado que en plantas comparables en países más maduros. Su abanico de producción era más amplio y el grado de especialización de la producción más reducido que los de empresas industriales en países desarrollados. La fragilidad y escaso desarrollo de la producción local obligaban a muchas firmas a autoabastecerse de partes y componentes que en los países más desarrollados normalmente habrían adquirido de subcontratistas especializados.⁹

Los problemas operativos de la producción eran realmente graves si lo que se pretendía era salir a competir al mercado internacional, había que solucionar problemas de cuellos de botella, falta de cumplimiento en los tiempos de entrega, calidad de diseño, especificaciones de productos difíciles de lograr con la tecnología existente, paros de planta por mantenimiento o roturas que consumían tiempo y dinero, entre otros inconvenientes, todo ello encerrado en cada empresa en particular, pues cada una de ellas se abría camino de manera improvisada o mejor dicho sin apoyarse en soluciones académicas en cuanto al manejo del cambio organizacional que se necesitaba, de manera que la solución de los problemas resultaba poco eficiente, rentable y sustentable en el tiempo.

1.3 La desaceleración económica e industrial

A mitad de la década del setenta se comienza a dar un período de desaceleración del crecimiento económico e industrial en la Argentina; se puede observar que a partir de esa época todo comienza a dar paulatinamente un giro un tanto esperado, porque este crecimiento se produjo dentro del panorama de un país que no tenía experiencia en industrialización y sus efectos, pues la invasión de tecnología,

⁹ KOSACOFF, Bernardo; Aspiazu, Daniel. *La industria Argentina, desarrollo y cambios estructurales*, Buenos Aires, CEPAL, 2006, pág. 3.

de capitales, y de conocimientos organizacionales hicieron que este modelo creciera rápidamente hasta llegar a un punto donde se volvió insostenible, pues el país no estaba preparado para atender este cambio si se mira su estructura interna, ésta mostraba inconvenientes en la balanza de pagos, se venía dando una situación de constante inflación y una organización industrial ajustada como por ejemplo falta de proveedores especializados, plantas con poca capacidad de producción a gran escala a las cuales les resultaba imposible lograr competir a nivel internacional, puesto que sus lotes eran pequeños, sus procesos eran semi-automatizados y como resultado solo podían colocar productos de características específicas (diferentes tamaños) y en pocas unidades; la subcontratación fue otro problema al que se enfrentó el modelo industrial de la época, porque existía una cadena verticalista hacia atrás y carecía de sectores de sub contratación que son los que debían ocuparse de atender las necesidades de la producción, esto se daba así porque no existía la división del trabajo industrial, como consecuencia las empresas aprovisionaban stock de insumos que representaban un porcentaje importante de su capital, para el caso inmovilizado, el que requería de cuidados, espacios, y administración de los mismo, en definitiva de dinero y recursos que podrían haberse utilizado para otros fines, como ser renovación de la líneas de producción a través del ingreso de nueva tecnología.

También en esta época la Argentina comienza a vivir su proceso militar de la mano de un pensamiento liberal.

Lo que faltaba en ese modelo era precisamente la experiencia, es decir trabajar bajo un modelo que indicara un camino hacia la modernización tecnológica, esto hizo predecible la situación declinante del sector industrial, para incorporar una especie de reflexión sobre dónde estamos y hacia donde queremos ir, se incorpora de esta manera un incipiente concepto de misión y visión respectivamente a nivel macroeconómico. De esta manera se incorporan cambios en todo la industria, incorporando sectores donde cada uno de ellos va sumando experiencia a diferentes ritmos y de acuerdo a sus necesidades y recursos, creando mapas estructurales en la industria. Para esta misma época se retiran las protecciones a la industria, la cual era dirigida por el Estado mediante subsidios, regulaciones, privilegios entre otros, para lograr alcanzar una modernización tecnológica y volver eficiente a la economía, objetivo que no solo no se alcanzó, sino que generó graves consecuencias, se produce durante este período 1976-1982 el proceso conocido como “desindustrialización”, producto de las malas decisiones políticas como así también de los empresarios que se vieron en apuros financieros realmente comprometedores. En esta época se cometieron decisiones erróneas a nivel macroeconómico

que llevaron a la industria nacional a su nivel más arriesgado padeciendo una profunda crisis, donde uno de los factores más influyentes fue la contracción del mercado debido a una masiva invasión de productos importados, resultado de la eliminación de las barreras comerciales para el ingreso de los mismos, afectando y modificando el consumo interno, otro factor a destacar fue el de las elevadas tasas de interés provocando endeudamientos imposibles de cumplir. Por supuesto todo ello sumado a una constante y letal inflación que no solo afectaba a este sector, sino a todo el país en cualquiera de sus sectores.¹⁰

Para el año 1982 se implementó una política macroeconómica que le dio un poco de oxígeno al sector industrial y se volvió a la política proteccionista existente antes de la apertura comercial, pero los errores ya se habían cometido y el daño ya estaba instalado en la mayoría de las empresas industriales.

1.4 Retorno a la democracia y un período de gran crisis económica y financiera

Para la etapa de la recuperación de la democracia la situación económica, financiera e industrial de la Argentina era realmente complicada y el panorama hacia el futuro no prometía un cambio radical, sino el paso por un proceso de estabilización primero y luego de recuperación. Se sufría en esta nueva etapa las consecuencias de la crisis del gobierno anterior y llevó un arduo trabajo delinear nuevas políticas que sacaran al país de la situación de inflacionaria y recesión en la que había ido a parar. Se implementa el “plan austral”, pero no da los resultados esperados ni aún permanece el tiempo suficiente en pie como se esperaba. Acuerdos con el Banco Nacional de Desarrollo y los gobiernos de España e Italia permitieron el acceso a crédito para la producción de tecnología y la incorporación de bienes de capital destinada a la mejora de las líneas de procesamiento como también a la administración de recursos, tiempo, estándares de calidad, que sumados al régimen de promoción industrial llevan a las industrias a una leve recuperación.

Es precisamente en esta etapa donde comienza el replanteo sobre la optimización a través de la tecnología para alcanzar estándares internacionales y que las organizaciones se volvieran competitivas

¹⁰ KOSACOFF, Bernardo, AZPIAZU, Daniel. *La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales*, Buenos Aires, CEPAL, 2006, pág. 15.

no solo en las aspiraciones competitivas en el extranjero, sino también en los límites nacionales. Se puede notar la participación del Estado en cada movimiento gestado hacia el cambio tecnológico, cometiendo errores y dando con aciertos, propios de la inexperiencia del cambio, pero todo sirvió para incorporar el elemento que faltaba para el engranaje de una economía dispuesta al cambio.

Luego en la época de la presidencia del Dr. Carlos Saúl Menem surge el neoliberalismo con poca intervención del Estado en la economía, solo tratando de ajustar la cuentas para que estén equilibradas y el sector privado se encargaría del resto, puesto que el mercado se auto regulaba. La inflación no se puede combatir y aumenta el desempleo. Se agrava la recesión y los planes económicos implementados fracasan uno tras otro, se va preparando el terreno para el plan de convertibilidad y es en el año 1991 cuando se implementa de manos del entonces Ministro de Economía Juan Domingo Cavallo. Quienes apoyaron este plan fueron los dueños de capitales extranjeros vinculados a las privatizaciones, acreedores extranjeros, grandes grupos económicos y financieros, y sectores populares que esperaban un cambio después del período hiperinflacionario que había destruido sus economías. En principio el plan funciona y aumenta de manera importante el consumo interno debido a la estabilización de precios y así comienza un período de crecimiento económico, se produce una gran llegada de capitales extranjeros que hacen bajar las tasas de interés y aumentan los créditos para el consumo, esto a nivel interno, en cuanto a la situación comercial internacional, aumentan las exportaciones y las importaciones. Respecto de las exportaciones, ellas se ven favorecidas porque los capitales extranjeros incorporan a la industria nacional nueva tecnología que permite salir a competir a los mercados internacionales con buenos productos y buenos precios, pero la consecuencia más grave de esta situación comercial es la desaparición de una gran cantidad de PyMEs a causa de la desregulación del comercio externo, se suprimen sectores de promoción industrial y se concentra la actividad en la provincia de Buenos Aires, dejando relegadas a las economías regionales. Solo las grandes empresas pueden verse beneficiadas por los adelantos tecnológicos ya que fueron las que recibieron inyecciones de capitales extranjeros.

Es indispensable apelar a la historia económica, política y social para explicar el fenómeno del cambio tecnológico “En realidad, intentar explicar la revolución tecnológica contemporánea, en el

Norte y en el Sur, sin el Estado, sería como pretender narrar las aventuras del Quijote sin el Caballero de la Mancha.”¹¹

En este momento por qué no incluir al cambio organizacional, pues uno va de la mano del otro, debido a que ante un cambio externo la organización debe responder con su adaptación estructural para poder aceptar el cambio e incorporarlo.

1.5 El momento del cambio organizacional

Este es el gran momento del cambio organizacional, puesto que las empresas industriales al salir a competir al extranjero se vieron obligadas, de alguna manera, a incorporar nuevos conceptos para responder con su estructura a los nuevos desafíos, debido a que la incorporación de nueva tecnología no era suficiente. Los países industrializados llevaban una gran ventaja en lo que a experiencia o aprendizaje se refiere y colocaban sus productos en las mejores plazas del mercado, situación que hizo que las empresas industriales argentinas comenzaran a buscar clientes en algunos nichos para colocar productos diferenciados de los producidos a gran escala, pero utilizando procesos eficientes, es decir menos manuales y más automatizados; las producciones en masa comenzaron a declinar porque el mercado estaba cambiando con una tendencia a productos diferenciados y las empresas comercializadoras ya no contaban con enormes stocks de productos, sino que sus inventarios fueron disminuyendo para hacer más eficiente la rotación de sus productos *just in time* (JIT). Las empresas industriales argentinas tuvieron que tomar decisiones verdaderamente radicales en cuanto a la forma de continuar vigentes no solo en el plano internacional, sino también a nivel local debido a que la apertura del las barreras del comercio internacional permitió la llegada al país de nuevos productos o de productos similares pero a precios de adquisición menores a causa de la automatización de sus procesos.

Es el propio contexto el que provoca que las empresas vuelvan la mirada hacia sí mismas y comprendan que para poder continuar deben adaptarse al cambio tecnológico respondiendo desde su

¹¹ FERRER, Aldo. “Acumulación, cambio tecnológico y deuda externa. El caso argentino”, Buenos Aires, Crítica & Utopía N° 16, 1998, pág. 4.

propio interior; es decir el entorno cambió y las empresas deben adoptar nuevas estructuras, procedimientos, comportamientos, entre otros conceptos, para lograr estabilidad que sustente y respalde su accionar, preservando de esta manera su integridad y adoptando la flexibilidad como una forma elemental para su desenvolvimiento, de manera que puedan responder a los cambios con el menor esfuerzo posible y obteniendo los mejores resultados. “Lung y Gjerding (1996) definen a la flexibilidad como la capacidad, basada en estructuras y procesos de aprendizaje, para responder con nuevos productos y tecnologías a un ambiente cambiante. De este modo, la flexibilidad es percibida en función de la responsabilidad de los trabajadores y la mejora de sus capacidades, así como de innovaciones en los procesos y patrones flexibles de respuesta que se traducen en nuevos productos y servicios.”¹²

Esto explica, de alguna manera, que las empresas en general son unidades interconectadas de un sistema y que su contexto afecta su desarrollo y evolución, a la vista queda que los hechos sociales, políticos y económicos no suceden de modo aislado. Es el efecto de la globalización el que impuso la necesidad del cambio. “La globalización de las actividades económicas, expresada en la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales y tecnología, y en la cada vez mayor interconexión e interdependencia de los distintos espacios nacionales y la paralela creciente transnacionalización de los agentes económicos.”¹³

El cambio organizacional no se produjo de un momento a otro o de forma inmediata, tampoco a corto plazo, sino que fue un proceso que comenzó reconociendo primero la necesidad del cambio y luego se volcó en un diseño un plan o modelo de acción orientado a tal fin, esto se conoce también como desarrollo organizacional, Chiavenato define al cambio organizacional de la siguiente manera: “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.” Es

¹² KOSACOFF, Bernardo y LOPEZ, Andrés. *Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino*. Buenos Aires, REVISTA DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS, 2000, pág. 4.

¹³ *Ibíd*em, pág.3.

importante aclarar que el cambio organizacional no fue un proceso idéntico para cada empresa de cada sector industrial, sino respondió a las necesidades de cada tipo de industria.

La calidad, los tiempos de entrega, la diferenciación de los productos, la flexibilidad se convierten en conceptos indispensables para el éxito.

A continuación se observa una serie de principios necesarios para renovar la organización industrial de acuerdo a las nuevas demandas del mercado (Ver cuadro II)

Cuadro II: Doce principios para renovar la organización industrial

En su difundido informe sobre las relaciones entre tecnología y economía, la OEDC (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), basándose en un trabajo de Boyer (1991), identifica doce principios básicos que guían la reestructuración de la organización del sector industrial en los PD:

- Optimización global de los flujos de producción (basada, por ejemplo, en la adopción del sistema japonés de *kanban*, JIT, TQ y subcontratistas calificados, que lleva a la minimización de *stocks* de materias primas y componentes).
- Integración más cercana entre I&D, diseño, ingeniería y producción industrial.
- Definición de nuevas relaciones, más estrechas, con los usuarios, principalmente del sector industrial, pero también, incipientemente, con los consumidores finales.
- Establecimientos de un nuevo patrón de producción que combina menores costos con superiores niveles de calidad.
- Incorporación de una definición correcta de las características de la demanda y su evolución de las estrategias de diseño y producción.
- Mayores niveles de descentralización del abastecimiento a través de la formación de redes (*networks*) y *joint-ventures* con proveedores de materiales y componentes.
- Relaciones de subcontratación a largo plazo y cooperativas con firmas más pequeñas.
- Un menor nivel de división de tareas adentro de las firmas y organización del trabajo basada en grupos o círculos.
- Mayor prioridad y mayor nivel de gastos privados así como mayor inversión en educación pública para la formación profesional de los trabajadores.

- Mejora de las capacidades de los trabajadores y empleados, como forma de incrementar su involucramientos, competencias y productividad.
- Un nuevo enfoque hacia el empleo, los contratos de largo plazo y salarios.

Fuente: OECD (1992).

Como se hizo referencia anteriormente, la organización está inserta en un sistema, por lo tanto un cambio o modificación repercute en otros aspectos, “Un punto clave, destacado por Milgrom y Roberts (1990), es que el hecho de que este conjunto de transformaciones esté ocurriendo de manera simultánea se debe a que existen fuertes complementariedades entre ellas, de modo que la adopción de una requiere o induce la introducción de varias de las otras nuevas tecnologías, estrategias y prácticas emergentes. En otras palabras, se trata de un cambio de naturaleza sistémica, que afecta a la mayor parte de las actividades productoras de bienes y servicios, y se extiende no solo al proceso productivo propiamente dicho, sino que también transforma a las actividades y prácticas dominantes en las áreas de comercialización, diseño, ingeniería y organización empresaria”.¹⁴

Los cambios organizacionales también se presentaron en forma de alianzas estratégicas entre capitales nacionales y otros casos combinados con capitales internacionales y otras empresas, especialmente las PyMEs, se especializaron transformándose en proveedores de las grandes organizaciones.

Claro está entonces que las empresas que no se adaptaron a los cambios sucumbieron ante el paso al frente de aquellas que se animaron al cambio organizacional y supieron aprovechar las ventajas de la curva de aprendizaje para llevar a cabo su implementación, algunas pueden haber perdurado ante este escenario, pero el precio de la resistencia al cambio organizacional fue el estancamiento.

Las organizaciones que se vieron afectadas negativamente en este proceso fueron las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de distintos sectores industriales, debido a que generalmente no cuentan con conceptos claros de administración de empresas, están más expuestas a los inconvenientes causados por las dificultades del mercado, problemas para acceder a recursos humanos calificados,

¹⁴ KOSACOFF, Bernardo y LOPEZ, Andrés. *Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino*. Buenos Aires, REVISTA DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS, 2000, pág. 9.

dificultades para adaptarse a los cambios debido a que en muchas ocasiones no cuentan con los recursos necesarios para adoptar los mismos.

Capítulo 2: La industria conservera en la provincia de Mendoza. Origen y desarrollo. Actualidad año 2009

2.1 Desarrollo histórico local

En Mendoza la industria conservera no escapó a los vaivenes de la historia que afectó al cambio tecnológico y organizacional a nivel nacional a todos los sectores industriales; como es de suponer, el contexto cambiante, inestable, creciente y por momentos desafiante impuesto por decisiones erróneas del poder político permitió crear en la industria conservera su propia historia.

Durante el proceso ISI visto en el capítulo anterior a nivel nacional, en el período que va del 1930 a 1952 se generó en la industria conservera mendocina una amplitud de productos para procesar, viéndose beneficiadas en esta oportunidad las frutas regionales en general como así también el tomate, algunos alimentos como el aceite y bebidas como la sidra, esta etapa fue acompañada por un aumento en la cantidad de hectáreas de cultivo de hortalizas y frutas, y se concluye tal crecimiento de la industria con la creación de nuevas fábricas dedicadas a la actividad conservera. No existe la inversión de capitales extranjeros en este tipo de industria, todos los establecimientos están en manos de empresarios nacionales y locales en lo que en aquel entonces se conocía como grandes empresas nacionales o empresas de familia respectivamente.

En el período que cubre desde 1953 a 1963 el desarrollo industrial fue en cierta forma sustentado por la ayuda política recibida del gobierno, y el crecimiento social que abarcaba desde los inmigrantes llegados a la región hasta el aumento del consumo debido al crecimiento poblacional, laboral y

económico.¹⁵ Es en esta etapa donde se observa el surgimiento de la industria vegetativa resultado de la diversidad de la industria de alimentos y bebidas.

Luego de la apertura económica en manos del gobierno militar la industria conservera sufrió, al igual que todos los sectores industriales, graves dificultades financieras y obligó a los empresarios a incorporar los primeros cambios a nivel organizacional en sus empresas al adoptar políticas de riesgos para evitar su desaparición en el mercado. En el camino, como es de imaginar, muchos establecimientos tuvieron que cerrar sus puertas debido a la imposibilidad de afrontar las obligaciones contraídas a futuro. La industria conservera se contrajo notablemente frente a los cambios y amenazas del contexto.

El resultado posterior a la crisis incorporó profundos cambios a nivel de visión y misión en estas empresas, tanto en las grandes como en las PyMEs en este último caso ellas pasaron de un modelo fordista de organización de la producción a otro donde la producción estratégica resultó más compatible con el contexto, y se puso énfasis en la relación estratégica con los mercados y con los clientes, así era posible conocer las necesidades de los consumidores y descubrir nuevos destinos de ventas, entre otros beneficios. Estos cambios repercutieron directamente en todo el sector industrial conservero.¹⁶

En la etapa que va de 1982 a 1990 el país atraviesa una enorme crisis económica como consecuencia de desaciertos políticos. Esta situación por supuesto que replicaba en Mendoza con indicadores que no mostraban un futuro alentador, los resultados de los indicadores económicos daban las siguientes cifras: “el PBI disminuía 1,4%, el PB Industrial 24%, el consumo 15,8%, las importaciones 58,9%, la inversión 70,1% y el ingreso per cápita un 25%. A su vez la tasa de desocupación abierta se duplicaba, el nivel de empleo manufacturero disminuía casi un 30% y el salario medio industrial en 1990 fue un 24% más bajo que a inicios de la década.”¹⁷

En marzo de 1991 se crea el Mercosur y las empresas que conforman la industria conservera se ven fracturadas en dos grandes grupos, las grandes corporaciones que habían recibido inyecciones de capital extranjero y se habían vuelto poderosas y líderes y las pequeñas y medianas empresas, de tipo familiar, que continuaban luchando para sobrevivir a las adversidades política y económicas. Respecto

¹⁵ YAÑEZ, Lilibeth y DAVID, Diana. *Y...¿qué queda de la industria conservera?*. Mendoza. Revista Confluencia. 2003.

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ *Ibíd.*

de esta nueva estructura económica regional de América del Sur, el Estado no aportó una política de integración eficiente que permitiera dar protección a las PyMEs, de manera que ellas quedaron a la deriva del cambio y expuestas nuevamente al olvido, el alto riesgo de seguir en pie y la despreocupación del Estado en proteger a una de las principales fuentes de trabajo regional.

2.2 El cambio tecnológico en la industria conservera de Mendoza

Las empresas conserveras de Mendoza son predominantemente empresas de tipo familiar, y se puede observar que en ellas las inversiones en materia de tecnología se han dado con repetidas situaciones de “stop and go”, es decir que han incorporado tecnología y luego por largos períodos la han conservado sin seguir una tendencia internacional en el avance de la automatización de los procesos industriales del sector. Al tratarse de empresas con mucha trayectoria regional han crecido con una gran experiencia en el conocimiento técnico y en el aprendizaje de la industria. Actualmente las empresas emergentes conserveras de Mendoza de la categoría de las PyMEs desarrollan las mismas características que las antiguas conserveras en cuanto a su forma aislada de existir, al contrario de lo que sucede a nivel internacional donde las empresas que se manejan de forma independiente son cada vez menos, debido a una tendencia global de integrarse al servicio de empresas del mismo sector, pero de mayor envergadura y de alistarse al sistema productivo general.¹⁸ Las empresas conserveras se abastecen de forma vertical en un porcentaje de su materia prima y el resto es adquirido a terceros que son los productores, se puede observar que en el caso de las grandes empresas conserveras cuentan con una cantidad importante de hectáreas propias cultivadas en las cuales han invertido grandes cantidades de capital para cosechar productos de excelente calidad y así poder llevar a sus líneas de alimentos productos de primera calidad, para lo cual cuentan con tecnología de punta en riego, poda, sistemas de abono, entre los puntos destacados para mencionar. En otras épocas toda esta actividad era llevada a cabo de manera manual, con otros tiempos, costos y resultados, hoy en día es destacado ver la

¹⁸ YAÑEZ, Lilibeth y DAVID, Diana. *¿Y... qué queda de la industria conservera?*. Mendoza. Revista Confluencia. 2003.

organización de las fincas tecnificadas para tener conocimiento de la cantidad de tecnología incorporada al sector industrial en estudio.

Las líneas de producción en esta categoría de grandes empresas funcionan con tecnología de punta en los casos extremos y con tecnología de avanzada en el resto, pero todas con procesos automatizados en un gran porcentaje de su funcionamiento. Este aspecto sumado al anterior sobre las fincas tecnificadas han sustituido la mano de obra precaria para incorporar mano de obra calificada, disminuyendo los riesgos laborales de los empleados al brindarles una oferta de tareas más seguras.

Algunos de los cambios tecnológicos incorporados a la industria de conservas son los siguientes:

- ❖ Condiciones exigencias para productos, envases y rótulos se especifican en el capítulo XI del Código Alimentario Argentino (C.A.A.)
- ❖ Incorporación de tecnología para la clasificación de la materia prima (frutas, vegetales, hortalizas) sustituyendo en parte a la actividad realizada en forma manual por operarios de fábrica, y permitiendo la disminución de errores en tamaño o calidad.
- ❖ Procesos automatizados de lavado, pelado, descaroado, cortes, etc. según el tipo de materia prima de que se trate.
- ❖ Incorporación de sistemas informáticos para el control de stock de insumos y almacenamiento de productos terminados que permiten mejorar el rendimiento en la entrega del producto.

2.3 El cambio organizacional en la industria conservera de Mendoza

A nivel local en Mendoza, las fábricas de conservas desde sus inicios fueron empresas familiares, y como tales con organizaciones reducidas y cerradas al núcleo familiar; los niveles de decisiones estaban ocupados por los miembros fundadores que luego entregaban el mando a los herederos de estas familias, de manera que las formas de conducir estas empresas fueron más bien particulares en cada uno de los casos y se hizo de ello más bien un arte a través del aprendizaje que una ciencia. Los traspies

económicos y financieros del país marcaron verdaderas fracturas en sus gestiones y muchas de ellas debieron recurrir al auxilio académico y/o al seguimiento de aquellas que lideraban el mercado.

La globalización iniciada a partir del año 1990 junto a la apertura de la economía introdujeron nuevas formas de manejo de estas empresas al ver que los mercados extranjeros se volvían un lugar de destino para sus productos, es así como comenzaron a utilizarse nuevos modos de conducción para poder ser competitivas y para no morir en el camino ya que el neoliberalismo abierto a los pies de la Argentina funcionó en cuanto a la amplitud de la visión, pero traía aparejado demasiados desafíos ante los cuales estas empresas aun no estaban preparadas ni para responder con sus procesos industriales ni tampoco con sus estructuras de tipo familiar a las necesidades vinculadas a la exportación. A su vez la mayoría de las PyMEs conserveras se dedicaron a atender el mercado interno, y unas pocas de tamaño y trayectoria de importancia nacional fueron las que se vieron beneficiadas por la inversión de capitales extranjeros y despegaron sus perspectivas al mercado exterior. “Las crisis del mercado interno han obligado a un número creciente de PyMEs a efectuar “exportaciones contra cíclicas”, pero sin realizar cambios tecno-organizativos en el interior de la planta, lo que se refleja en las fluctuaciones de los datos de exportación.”¹⁹. Al leer estas palabras es posible arribar a la conclusión que el cambio organizacional ha representado un desafío por demás difícil para las empresas conserveras, pues ellas poseen culturas familiares muy fuertes y difíciles de vencer, arriesgando a concluir que muchos de los propietarios de estas organizaciones consideran un verdadero arte organizativo la prosperidad, competitividad y éxitos de sus fábricas debido a que en la mayoría de los casos, siempre en referencia a la situación local de Mendoza, han tomado como eje principal la experiencia y la habilidad intuitiva para atravesar crisis y poder sobreponerse a los golpes contundentes de la economía nacional.

El cambio organizacional entonces es generado por factores exógenos como lo son el medio político, económico y social que son incontrollables para las organizaciones (entorno genérico) allí también se encuentran los competidores, clientes y proveedores (entorno específico) y otros factores conocidos como endógenos de la organización y que están representados por los objetivos y los recursos y capacidades de que dispone

En concreto el cambio organizacional vislumbrado en las empresas conserveras es el siguiente:

- ❖ Reconocer la capacidad diferencial brindada por el clima y las cualidades de la tierra mendocina generó la posibilidad de contar con una perspectiva de desarrollo de la industria conservera

¹⁹ YAÑEZ, Lilibeth y DAVID, Diana. *Y... qué queda de la industria conservera?*. Mendoza. Revista Confluencia. 2003.

en esta localidad, facilitando o resolviendo temas de cultivo, traslado de la materia prima, logística, entre los más destacados.

- ❖ La fábrica comienza a incorporar el concepto de servicio a sus productos de la mano de nuevas formas de pensar en un producto en función de las necesidades de los consumidores, por ejemplo diversos tamaños de empaques, diversos procesados de los productos (pulpas, concentrados, cortes en mitades o trozados, etcétera).

- ❖ Apoyo del gobierno para acceder a la exportación de productos.

- ❖ Certificaciones de calidad como objetivo organizacional.

- ❖ Rediseño de funciones debido a la incorporación de nueva tecnología.

- ❖ Conversión del agricultor en un socio del negocio, implementando un contexto organizacional específico, para poder controlar mejor la cadena productiva.

- ❖ Conversión de algunas PyMEs en proveedoras de las grandes empresas de esta industria, forma que permitió a muchas continuar en actividad, aunque de otro modo; esto es descentralizando la información y la toma de decisiones.

2.4 Estructura de la industria de conservas

La industria de conservas está sectorizada en:

- Conservas de frutas, hortalizas y legumbres
- Aceitunas y aceite de oliva
- Deshidratados
- Pulpas y concentrados

A continuación se presentará un breve resumen de cada sector de la industria conservera estudiando en particular los casos destacados de Mendoza y como se encuentra en la actualidad su aspecto tecnológico y organizacional. En el caso de las conservas de frutas se describirá el durazno en mitades, para las conservas de hortalizas se describirá el tomate.

2.4.1 Conserva de durazno

A nivel mundial la producción de durazno industrializado se lleva a cabo entre los meses de julio y septiembre en el hemisferio norte y entre diciembre y marzo en el hemisferio sur, alcanzando el 80% para el primer caso y el 20% para el segundo caso. Los porcentajes de participación mundial son: Grecia con el 55% del total exportado, España con el 14% y Sudáfrica con el 10%. Estados Unidos es el principal productor de este tipo de durazno, alcanzando el 75%, pero lo destina en su totalidad al consumo interno debido a la gran demanda de su población.

En el escenario que tiene a América del Sur como protagonista se puede decir que Argentina aporta el 5% de la producción mundial de duraznos en conservas y exporta el 2% de lo producido. Mendoza concentra la totalidad de la producción de duraznos conserveros con un total de 7.616,9 hectáreas implantadas, ubicándose en el sexto lugar a nivel mundial.

Posterior al año 2002 la Argentina aprovechó muy favorablemente una situación particular ocurrida a nivel mundial, Grecia, principal exportador de durazno industrializado, tuvo fuertes bajas en su producción debido a problemas climáticos, dejando mercados a merced de sus competidores, de esta manera los productores nacionales y especialmente los mendocinos, líderes en este mercado, se vieron obligados a prestar mayor atención e invertir en su negocio para no perder los nuevos destinos de colocación de sus productos y ser más competitivos. Incorporaron tecnología a sus procesos y reorganizaron sus empresas en función de una nueva visión comercial.

Otro aspecto a destacar en el aumento de la producción de durazno industrializado fue el incremento en el consumo, tanto en el mercado interno como en el externo, debido al cambio en la conducta de los consumidores hacia una dieta mucho más sana, natural y rica en frutas y verduras.

En lo que se refiere a la actividad económica el cambio fue favorable para varios sectores de la provincia, ya que aumentó la cantidad de hectáreas cultivadas con durazno, lo que generó más inversión sectorial, aumentó la mano de obra rural, fabril y comercial, es decir los beneficios recorrieron longitudinalmente a la cadena de producción.

Ahora se tratará en particular el caso del durazno sin industrializar para la provincia de Mendoza. Éste es producido en un 70% por esta provincia, la producción implantada se detalla en el cuadro III donde se pueden observar los distintos polos de concentración de durazno:

Cuadro III: Superficie y producción de Mendoza implantada con durazno.

DEPARTAMENTO	SUPERFICIE (HAS.)	PROPIEDADES
Junín	195	35
La Paz	8	4
Rivadavia	271	49
San Martín	837	80
Santa Rosa	447	90
Las Heras	1	2
Lavalle	20	9
Luján de Cuyo	266	5
Maipú	91	18
SUB-TOTALES NORESTE	2136	292
Gral. Alvear	599	284
San Rafael	2564	827
SUB-TOTAL SUR	3163	1111
San Carlos	5	3
Tunuyán	1207	65
Tupungato	1086	79
SUB-TOTAL VALLE DE UCO	2298	147
TOTAL MENDOZA	7597	1550

FUENTE: IDR (Fundación Instituto de Desarrollo Rural)

En cuanto al rendimiento fabril de la industria del durazno en conservas existe un problema a resolver, porque en la temporada de cosecha se generan verdaderos atolladeros en los procesos productivos debido a que la cosecha, en ocasiones, supera a la capacidad de producción de las plantas procesadoras. Esta situación se está tratando de revertir a partir de la implantación de variedades de duraznos con cosechas más tempranas y más tardías, para que se acomoden los procesos sin tener que ampliar la capacidad de la planta lo cual requiere de una fuerte inversión económica que escapa a la solvencia de muchos empresarios, pues al tratarse de un producto estacional, pasado el período de producción la inactividad operacional representa costos de mantenimiento elevados y difíciles de afrontar.

Cuadro IV: Clasificación de variedades de duraznos conserveros de acuerdo a su época de cosecha.

VARIEDAD	ÉPOCA DE COSECHA	CLASIFICACIÓN
Pavie Catherine	Antes del 31-12	Extra-tempranas
Fortuna, Loadel y Carson	Del 01-01 al 15-01	Tempranas
Bowen, Andross, Ross y Dr. Davis	Del 16-01 al 10-02	Medias
Rizzi, Everst, Riegels, Hesse, Sullivan`s Late	Del 11-02 al 28-02	Tardías

FUENTE: www.rvcta.org (Revista Venezolana de Ciencia y Tecnología de Alimentos. Evaluación del comportamiento agroindustrial de variedades de duraznos conserveros *prunus persia* L. Batsch en Mendoza Argentina).

Otro aspecto a destacar es el factor climático con dos de sus principales riesgos el granizo en verano y las heladas en invierno; sobre ellos se puede decir que solo el 7% de la producción total de durazno para industria está protegido por la malla antigranizo y sobre ese porcentaje solo el 44% corresponde a empresas con integración horizontal (procesan su propia producción); para el otro aspecto, las heladas, los productores se defienden con métodos activos por su bajo costo.

A continuación se describirá el caso del durazno en conserva, específicamente aquel destinado a mitades, conocido como producción destinada a mitades (PDM). Este durazno determina en gran medida la rentabilidad de un cultivo por estar directamente relacionado a la producción total y la rentabilidad no se mide en función de la producción total como podría suponerse. Ver cuadro V para conocer la producción de cada variedad en condiciones de plena producción, manejo normal de la fruta y clima favorable. También se comenzará por describir el proceso de industrialización desde que está en la planta hasta que se obtiene el producto terminado ya que la rentabilidad depende de una buena, regular o mala cosecha, lo que a su vez está relacionado con la poda, el tipo de suelo, el raleo, el sistema de riego, entre otros.²⁰ Todos estos procesos están estrechamente vinculados a los cambios tecnológicos y organizacionales. Si se toma en consideración la evolución de la industria sobre este producto en particular, es claro ver cómo la tecnología influyó directamente en las expectativas de mercado que desea alcanzar una fábrica y cómo se acomoda la organización a los cambio del contexto y a las nuevas formas organizativas para desarrollar a la empresa.

²⁰ Ojer, Miguel. *Evaluación del comportamiento agroindustrial de variedades de duraznos conserveros (prunus persica (L) Batsch) en Mendoza, Argentina*. VENEZUELA, 2010. Pág. 29.

Cuadro V: Rendimiento en variedades de duraznos conserveros

VARIEDAD	RENDIMIENTO (tn/ha)	CLASIFICACIÓN
Fortuna, Loadel	25-30	Baja
Carson	30,1-40	Media
Pavie Catherine, Bowen, Andross, Rizzi y Everst	40,1-50	Alta
Ross, Dr. Davis, Hesse y Riegels	>50	Muy Alta

FUENTE: www.rvcta.org (Revista Venezolana de Ciencia y Tecnología de Alimentos. Evaluación del comportamiento agroindustrial de variedades de duraznos conserveros (prunus persia (L.) Batsch) en Mendoza Argentina).

El durazno destinado a conserva requiere de una clasificación previa, la que responde básicamente a la siguiente forma: el peso, la madurez, la textura, la inexistencia de lesiones físico-mecánicas, que esté libre de enfermedades sanitarias, y que no tenga carozo partido hacen que esta fruta sea destinada a conserva en mitades o a otros procesos de industrialización.

En cuanto al descarozado de esta fruta, en la industria mendocina se cuenta con máquinas de dos tipos:

- ❖ Descarozado por torsión: toman el fruto entre dos cachos y lo giran, generando al mismo tiempo la separación de las mitades y el desprendimiento del carozo que hace atractivo al producto, pero la desventaja es que este tipo de método es muy lento, entre 40 y 50 duraznos por minuto y provoca daños severos en la pulpa.

- ❖ Descarozado por sección o guillotina: separa al carozo de la pulpa por medio de un émbolo que lo empuja en el mismo momento en que la fruta es seccionada en mitades, la ventaja que aporta este método es el mayor rango de madurez para descarozar la fruta y el rendimiento más elevado que en el otro método entre 240 y 300 duraznos por minuto.

Actualmente el reemplazo del segundo método por el primero es casi total, al menos en las fábricas con mayor concentración de la producción.

Una de las dificultades a superar en la industrialización es reducir la cosecha con durazno partido, pues en este caso el fruto debe someterse al descarozado manual incrementando la mano de obra, disminuyendo la cantidad de descarozado por hora y aumentando el costo de inmovilización de la línea de producción y si a ello se le suma la presencia de restos de carozo en el producto terminado

aumentando el riesgo en la ingesta de los consumidores, entonces es un verdadero desafío superar este obstáculo productivo. A partir del 5% se considera un número de riesgo para la situación descrita anteriormente.

Otro aspecto de gran importancia previa a la industrialización es determinar la firmeza de la pulpa. Ésta se determina en función de la coloración del fruto y se considera el parámetro que mejor mide la calidad del producto final y para los expertos es un indicador que se estudia durante la permanencia de la fruta en la planta.

La firmeza de la pulpa al momento de ingresar a la línea de producción se encuentra dada en un límite comprendido entre 7 y 10 libras, pero las empresas conserveras mendocinas se manejan con un rango de mayor amplitud, entre 6 y 12 libras con el fin de integrar las actividades de las fincas con las de industrialización, esto también está relacionado si el proceso de descarozado es a torsión o seccionado, ya que si el fruto está muy maduro sufre daños que aumentan las pérdidas de materia prima.²¹

Un punto que se debe desarrollar es mejorar el color de la pulpa; en Mendoza no se cuenta con una paleta objetiva de colores, como es el caso de Chile, que indique el estado de maduración de los frutos y que proporcione el momento de inicio de cosecha, lo que aumentaría la industrialización de la fruta, ya que una vez sometida a la línea de producción el mayor o menor grado de maduración con que se cosechó el fruto se verá reflejado en la calidad del producto terminado y si se cometieron errores en el momento de la selección del color el producto final éste se ve desfavorecido, o también puede aumentar la pérdida de materia prima, aumentando la pérdida de la producción.

A continuación se mostrará en el cuadro VI el resumen de la cadena del durazno industria para visualizar las etapas de la industria conservera.

²¹ Ojer, Miguel. *Evaluación del comportamiento agroindustrial de variedades de duraznos conserveros (prunus pérsica (L) Batsch) en Mendoza, Argentina. VENEZUELA, 2010, pág. 31.*

Cuadro VI: Esquema de la cadena de durazno industria

SECTOR	Sector primario	Industria Alimenticia	Comercialización	
ETAPA	Producción	Industrialización	Mercado Int.	Mercado Ext.
PRODUCTO	Durazno industria	Conservas-Pulpas- Mermeladas-Jaleas		
PRINCIPALES ACTIVIDADES	Vivero-Genética Sistematización terreno Control de riesgos Defensa contra heladas Fertilización y cura Cultura Poda y raleo Control de plagas	Azucarado Estabilizado Conservantes Otros Procesos		

FUENTE: IDR (Fundación Instituto de Desarrollo Rural)

2.4.1.1 Diagrama de proceso. Durazno en conserva

1. Recepción e Inspección de materia prima (Frutas con no más de 72 horas de recogidas o provenientes de cámaras frigoríficas)
2. Limpieza y Clasificación por tamaños
3. Partido y Descarozado
4. Pelado
5. Lavado a presión
6. Clasificación y Retoques
7. Separación por tamaños de las mitades
8. Lavado
9. Llenado de latas
10. Dosificación de agua o jarabe
11. Remachado

12. Esterilización Industrial
13. Enfriado y Secado
14. Etiquetado
15. Depósito en observación (clave para garantizar la seguridad alimentaria del consumidor)

2.4.1.2 Campaña 2009 – 2010 del durazno en conserva.

La cosecha se estima en 120.000 tn, con un volumen 30% menor a la cosecha anterior y la más baja de los últimos seis años, la cual fue esperada debido a la escasa inversión adecuada en las plantaciones. La temporada 2008-2009 dio un balance negativo lo que limitó tanto la poda como el raleo. Las heladas tardías en 2009 redujeron la cosecha y luego una fuerte tormenta de granizo disminuyó aún más el resultado esperado. Se estima una producción que varía entre 110.000 y 115.000 tn. Resultado, los precios del producto terminado aumentaron.

2.4.1.3 Comercio Exterior. Exportaciones.

Las exportaciones están concentradas en las grandes empresas del rubro. Del total de empresas a nivel país el 90% se encuentra ubicado en Mendoza, de ese total aproximadamente la mitad cuenta con tecnología de punta, mientras que el resto está compuesto por tecnología medianamente automatizada o convencional. La brecha entre las empresas de alta tecnología y el resto es llamativamente grande, debido a que en el primer caso se observa la composición del capital con presencia de inversores extranjeros y en el segundo caso las empresas son generalmente familiares.

La retracción en las compras de durazno en conserva por parte de México debido a una debilidad sufrida en su economía (Ver cuadro VII), fue la principal causa de la caída de las ventas de esa

conserva. A pesar del aumento en los volúmenes producidos las exportaciones se retrajeron un 19% en relación al 2008.

Cuadro VII: Importaciones mexicanas de durazno en conserva.

Datos	Ene-Dic 2009	Ene-Dic 2008	Var %
Volumen (tn)	48771	54949	-11
Valor (mil U\$S)	51949	70368	-16
Precio Unitario U\$S/tn	1065	1280	-17

FUENTE: Secretaría de Economía de México

Argentina, con su producción que se produce en su totalidad en la provincia de Mendoza, se ubica en el tercer puesto.

Los volúmenes comercializados y sus destinos entre los meses de enero y diciembre 2009 y su comparación con el año 2008 se observan en el cuadro VIII:

Cuadro VIII: Exportación Enero – Diciembre 2009.

Conserva	Toneladas	Miles de dólares	Var % volumen	Var % valor
Durazno	20.120	18.485	-19%	-35%

FUENTE: Alimentos Argentinos basada en datos de ADUANA e INDEC

Luego se puede apreciar la evolución de las exportaciones del producto mes a mes a lo largo del año 2009 en el cuadro IX:

Cuadro IX: Evolución mensual de las exportaciones. Enero – Diciembre 2009.

Mes	Toneladas	Miles de dólares	Var % volumen	Var % valor
Enero	891	1001	18%	33%
Febrero	1.194	1298	266%	264%
Marzo	532	516	-29%	-39%
Abril	1.150	1031	-37%	-48%
Mayo	1.021	1038	-43%	-48%
Junio	1.911	1678	41%	4%
Julio	1.296	1243	-56%	-64%

Agosto	991	942	-54%	-63%
Septiembre	2.201	2070	-16%	-36%
Octubre	2.928	2556	-37%	-51%
Noviembre	3.640	3124	0%	-25%
Diciembre	2.366	1.988	9%	-18%
Total	20.121	18.485	-19%	-35%

FUENTE: Alimentos Argentinos basada en datos de ADUANA e INDEC

Ahora se podrá visualizar los principales destinos del durazno en conserva en el cuadro X:

Cuadro X: Principales destinos del durazno en conserva

Destino	Toneladas	%	Miles de U\$S	Precio unitario (U\$S/tn)
Brasil	5.510	27%	4.750	862
México	5.440	27%	5.280	971
Uruguay	3.040	15%	2.730	898
Resto	6.130	31%	5.725	934
Total	20.120	100%	18.485	919

FUENTE: Alimentos Argentinos basada en datos de ADUANA e INDEC

2.4.1.4 Comercio Exterior. Importaciones

Se analiza el período Enero a Diciembre 2009 y su comparación con el año 2008. La totalidad de las importaciones de este producto provino de China (Ver cuadro XI):

Cuadro XI: Importación Enero – Diciembre 2009.

Conserva	Toneladas	Miles de dólares	Var % volumen	Var % valor
Durazno	30	29	-98%	-98%

FUENTE: Alimentos Argentinos basada en datos de ADUANA e INDEC

2.4.2 Conserva de Tomate

La conserva de tomates es un proceso al cual se someten estos frutos en estado maduro libre de semillas. Este fruto puede ser tratado entero, en trozos, como puré, como pulpa, en extractos, y como tomate triturado. La presentación del producto terminado puede ser en lata común o lata easy open de fácil apertura, tetra brik y los trilaminados flexibles Qualipack. Debido a que este vegetal es estacional, su procesamiento para llegar como producto terminado llamado conserva, permite gozar a los consumidores de este alimento sin necesidad de almacenarlo en frío y es posible hacerlo por extensos períodos de tiempo.

El 70% de la producción de tomate industria se elabora en Mendoza gracias a las cualidades de su clima que cuenta con condiciones agroecológicas para su cultivo y además porque el producto es altamente perecedero por lo que requiere la instalación de las fábricas en la zona de cultivo.

La producción representa una fuerte estacionalidad, entre los meses de noviembre (Santiago Del Estero) y mayo (Norte de Mendoza y San Juan).

Entre el 55 y el 60% se destina a la elaboración de pasta de tomate (concentrado doble), aproximadamente el 16% a tomates enteros pelados y el resto a otros productos (jugos triturados, salsas, entre otros).

El proceso de industrialización del tomate cuenta con una limitada tecnología, gran parte de las etapas más importantes como son la cosecha y la selección se realizan de forma manual, en el último caso la mano de obra representa un 70% del costo de producción. Actualmente se están incorporando cosechadoras mecánicas que permiten alcanzar una mayor productividad y reducir los costos; las grandes empresas son las únicas privilegiadas en contar con medios electrónicos de selección de materia prima, el resto, que manejan volúmenes de producción menor y más estacional, lo hacen de forma manual.

El sector primario de esta industria, vale decir los productores, en su mayoría presentan problemas financieros e inconvenientes para acceder al crédito, aunque poco a poco esta situación se está revirtiendo y ya existen ayudas y subsidios del Estado, las complicaciones financieras no dejan de ser un grave problema a enfrentar por parte de las autoridades gubernamentales, todo esto replica

directamente en los volúmenes de producción, y si le sumamos a ello que el precio por kilo de tomate es bajo, muchas veces los productores se ven ante dificultades para programar las próximas siembras porque carecen de dinero para llevarlas a cabo.

El tomate industria se encuentra dentro de un esquema (Ver cuadro XII) donde se puede apreciar tres grandes sectores colectores de diversas actividades, las cuales están debidamente diferenciadas para así conocer en forma genérica las mismas.

La producción primaria presenta tres categorías de productores:

❖ **Productor libre:** poco desarrollo tecnológico; no especializado, en general trabaja sobre tierras arrendadas lo que perjudica su rentabilidad. Presenta problemas financieros y dificultades de acceso al crédito por no contar con garantías. Su banda de producción fluctúa entre 1 a 15 hectáreas. Su relación con la empresa procesadora es conflictiva y de ellos recibe muchas veces ayuda financiera en forma de semillas, insumos y adelantos de capital. Presentan resistencia al cambio tecnológico.

❖ **Productor asociado a fábrica:** su escenario es muy diferente al anterior, estos productores firman contratos con las fábricas y reciben semillas, asesoramiento técnico y apoyo en la cosecha. Son especialistas en el tema. Cuentan con financiamiento propio, acceso al crédito y su banda de producción va de las 15 a las 50 hectáreas. No envían producción al mercado del tomate fresco.

❖ **Productor integrado:** es el caso de las empresas agroindustriales que se autoabastecen de materia prima, pero no todas las grandes conserveras son agroindustriales completamente, puesto que necesitan comprar a terceros para cubrir sus cupos de producción. Actualmente tres empresas reúnen el 60% de la producción y otras diez restantes representan el 90% del total.

Cuadro XII: Esquema de la cadena tomate industria

SECTOR	Primario	Industria Alimenticia	Comercialización
ETAPA	Producción	Proceso industrial Industrialización Conservas > Proceso ind. c/frutos maduros > Enlatado hermético: enteros/trozos	Mercado Interno Distribución – Consumo Industrializado > Conservas > Concentrados > Jugos y Salsas > Deshidratados
PRINCIPALES ACTIVIDADES	> Genética - Vivero > Sistematización terreno > Control de Riesgos Fertilización y Cura Cultura > Cosecha > Trazabilidad	Puré o triturado Concentrados, Pulpas y Extractos > Pelado > Triturado > Estabilizado > Concentrado	
	Estructura de Apoyo	Jugos y Salsas > Azucarado > Estabilizado > Conservantes > Otros Procesos	Mercado Externo Transporte - Distribución Industrializado > Conservas > Concentrados > Jugos y Salsas > Deshidratados
		Trazabilidad y Logística	
	Control Sanitario y Calidad		
	> Control de Plagas		

Fuente: UIA 4º Foro Federal de la Industria. San Juan 26 y 27 Agosto 2004

El sector primario se enfrenta a reiterados ataques climáticos volviendo muy variable e inestable las cosechas lo que hace que el tomate fresco escasee, se produce un incremento en el precio y el consumidor se vuelca al consumo de tomate en conserva. Ante esta situación el sector industrial no

alcanza a cubrir el aumento de la demanda interna, de tal manera los hipermercados abren la importación de este producto para colocarlo al alcance del consumidor. Las importaciones, cuando se producen, provienen de Italia, Turquía y México.

A pesar que los precios que reciben los productores han aumentado en un 50%, el aumento de costos y la pérdida por factores climáticos adversos hacen que en definitiva pierdan la rentabilidad extra que se presentaba.

De acuerdo a los últimos datos reportados por el IDR – Instituto de Desarrollo Rural, la superficie cultivada en Mendoza de tomate para industria asciende a 4.135 hectáreas en la temporada 2007-2008 lo que representa una disminución del 6,75% respecto de la temporada anterior, lo que en términos absolutos corresponde a 300 hectáreas. La superficie implantada con tomate industria varía de una temporada a otra entre 400 y 1.500 hectáreas aproximadamente. El departamento de Maipú es la zona que presenta mayor superficie cultivada; San Carlos continúa decreciendo en este tipo de cultivo mientras que Tunuyán y Tupungato van en aumento; desde hace dos temporadas la localidad de Lavalle presenta un importante crecimiento de superficie cultivada de tomate industria.

El consumo de tomate no es estacional y por tratarse de un alimento que está incorporado a la dieta normal de alimentación no existen campañas publicitarias destinadas al aumento del consumo de este producto.

La conserva de tomate en la antigüedad se llevó a cabo de modo artesanal y luego la tecnología con sus avances incorporó poco a poco formas automatizadas para realizarlo, lográndose alcanzar producciones en grandes escalas y hacer posible que este alimento pudiera llegar a una mayor cantidad de consumidores, siempre respetando todos los protocolos bromatológicos que garantizan la preservación de la salud de los individuos. A continuación se presentará una descripción del los pasos que presenta una línea de tomates enteros en conservas la cual está dividida en dos grandes momentos la recepción de la materia prima al inicio del mismo para luego de atravesar diversas etapas consecutivas finaliza con el producto terminado.

2.4.2.1 Proceso de Industrialización

Tomates enteros en conserva: Producto de nicho de mercado, liderado por Italia a nivel mundial. La complejidad de este proceso es alta y debe atravesar por estrictos controles de calidad. Argentina cuenta con capacidad y calidad para convertirse en proveedor alternativo del mercado. En cuanto al rendimiento se necesita 1,15 kilos de tomates para producir 1 kilo de tomate pelado. En la relación insumo – producto la incidencia de la materia prima en el costo de producción es baja. En cuanto al porcentaje del costo de la materia prima en el total se observa mayor incidencia de la hojalata y la mano de obra directa e indirecta en el costo.

2.4.2.2 Diagrama de proceso: Tomates en conserva enteros

- 1) Recepción e Inspección de la Materia Prima
- 2) Selección Tomates verdes o sobre maduros se destinan a línea de jugos
 - a. Trituración
 - b. Hot Break
 - c. Tamizado
- 3) Agregado de Aditivos
- 4) Limpieza
- 5) Clasificación
- 6) Separación de piel
- 7) Pellizado
- 8) Inspección
- 9) Envasado
- 10) Esterilización (Etapa fundamental del proceso. Elimina microorganismos y asegura larga vida útil)

- 11) Enfriado
- 12) Selección
- 13) Almacenamiento y Expedición
- 14) Tomate en Conserva

Ahora se presenta un diagrama de los pasos que describe una línea de proceso de concentrados de tomate, que al igual que en el caso anterior reúne dos momentos importantes el de recepción y el de producto terminado.

2.4.2.3 Diagrama de proceso: Concentrado de tomate

- 1) Recepción e Inspección de Materia Prima
- 2) Trituración
- 3) Hot Break
- 4) Tamizado
- 5) Evaporación
- 6) Pasteurización
- 7) Envasado
- 8) Envasado de tomate

A continuación se describe en forma similar a los dos procesos anteriores, el que corresponde a salsas de tomate y que se puede observar que en este caso el momento inicial comienza con un sub proceso.

Salsa de tomate: Este proceso cuenta con elevados costos fijos, si se establece una relación se puede mostrar que la capacidad instalada en uso es de un 53% frente a una capacidad instalada ociosa

de 47%. Chile se encuentra por encima de Argentina en este tipo de producción, superando ampliamente nuestra capacidad productiva, y una cuestión clave para estudiar es que mientras Argentina cuenta con 41 fábricas, Chile lo hace tan solo con dos establecimientos.

2.4.2.4 Diagrama de proceso: Salsa de Tomate

- 1) Concentrado de Tomate
- 2) Agregado de ingredientes (agua, sal, azúcar y especias entre otros)
- 3) Mezcla
- 4) Esterilización
- 5) Envasado aséptico
- 6) Salsas de tomate

En cuanto a algunas PyMEs conserveras de tomate que acarreaban dificultades competitivas a causa de sus limitadas economías de escala, elevados costos fijos debido a su capacidad ociosa generada por el proceso estacional, fueron absorbidas por las grandes empresas de multi líneas de conserva.

2.4.2.5 Comercio Exterior. Exportaciones

Respecto a las ventas al exterior de tomates en conserva, las preferencias son tomates enteros o en trozos y el destino preferido es en su mayoría es el Reino Unido. El incremento en las ventas de ketchup, pomarola y otras salsas compensan la disminución en la exportación de puré.

Se puede apreciar en el cuadro XIII el movimiento de las exportaciones de diferentes tipos de tomate procesado durante el año 2009:

Cuadro XIII: Exportación Enero – Diciembre 2009.

Conserva	Toneladas	Miles de dólares	Var % volumen	Var % valor
Enteros o en trozos	12.351	10.243	24%	44%
Pomarola y demás salsas	1.419	1.613	8%	0%
Puré	1.171	754	-37%	-44%
Ketchup en envases h/1k	970	1.350	17%	17%
Otros	1.175	881	203%	335%
Total	17.086	14.841	12%	24%

FUENTE: Alimentos Argentinos

Ahora se puede observar en el cuadro XIV la movilidad de las exportaciones de tomate procesado en general, mes a mes para el año 2009:

Cuadro XIV: Tomates enteros o en trozos – Evolución mensual de las exportaciones. Enero – Diciembre 2009.

Mes	Toneladas	Miles de dólares	Var % volumen	Var % valor
Enero	282	248	65%	143%
Febrero	873	791	262%	388%
Marzo	566	452	-44%	-34%
Abril	1.561	1.276	28%	47%
Mayo	1.054	862	-44%	-35%

Junio	1.033	876	-31%	-16%
Julio	2.189	1.782	64%	77%
Agosto	1.679	1.380	54%	83%
Septiembre	566	474	-29%	-20%
Octubre	518	442	32%	51%
Noviembre	1.162	958	456%	474%
Diciembre	868	702	443%	453%
Total	12.351	10.243	24%	44%

FUENTE: Alimentos Argentinos basada en datos de ADUANA e INDEC

A continuación en el cuadro XVI se puede apreciar los diversos destinos de colocación del tomate entero o en trozos durante el año 2009:

Cuadro XV: Principales destinos de tomate entero o en trozos. Enero – Diciembre 2009.

Destino	Toneladas	%	Miles de U\$S	Precio unitario (U\$S/tn)
Reino Unido	7.321	59%	6.147	840
Australia	1.482	12%	1.161	783
EE. UU.	829	7%	586	707
Brasil	665	5%	575	865
Uruguay	491	4%	393	800
Islas Mauricio	485	4%	417	860
Resto	1.078	9%	964	894
Total	12.351	100%	10.243	829

FUENTE: Alimentos Argentinos basada en datos de ADUANA e INDEC

En el cuadro XVII que se observa a continuación se puede apreciar los destinos del tomate procesado en sus versiones pomarola y otras salsas para el año 2009:

Cuadro XVI: Principales destinos de pomarola y demás salsas. Enero – Diciembre 2009.

Destino	Toneladas	%	Miles de U\$S	Precio unitario (U\$S/tn)
Paraguay	504	36%	506	1.004
Chile	485	34%	644	1.328
Resto	430	30%	463	1.077
Total	1.419	100%	1.613	1.137

FUENTE: Alimentos Argentinos basada en datos de ADUANA e INDEC

El próximo cuadro (ver cuadro XVIII) muestra los principales países donde se exportó el puré de tomate durante el año 2009:

Cuadro XVII: Principales destinos de puré de tomate. Enero – Diciembre 2009.

Destino	Toneladas	%	Miles de U\$S	Precio unitario (U\$S/tn)
Paraguay	701	60%	425	606
Uruguay	130	11%	70	538
Resto	340	29%	259	762
Total	1.171	100%	754	644

FUENTE: Alimentos Argentinos basada en datos de ADUANA e INDEC

Entre los principales destinos del tomate industrializado tipo ketchup se encuentran países limítrofes, a continuación en el cuadro IXX se podrá observar en detalle:

Cuadro XVIII: Principales destinos de Ketchup. Enero – Diciembre 2009.

Destino	Toneladas	%	Miles de U\$S	Precio unitario (U\$S/tn)
Uruguay	489	50%	680	1.391
Paraguay	455	47%	620	1.363
Resto	26	3%	50	1.923
Total	970	100%	1.350	1.392

FUENTE: Alimentos Argentinos basada en datos de ADUANA e INDEC

2.4.2.6 Comercio Exterior. Importaciones

Los productos que ingresan a la Argentina mediante importaciones son los que se pueden apreciar en el cuadro XX:

Cuadro XIX: Importación. Enero – Diciembre 2009.

Conserva	Toneladas	Miles de dólares	Var % volumen	Var % valor
Extracto doble	5.687	6.469	-58%	-50%
Ketchup en envase h/1 k	774	1.060	16%	29%
Pomarola y demás salsas	640	853	4%	-2%
Total	7.101	8.382	73%	-67%

FUENTE: Alimentos Argentinos

Mientras que el cuadro XXI refleja los principales orígenes de las importaciones de extracto de tomate:

Cuadro XX: Principales orígenes del extracto doble. Enero – Diciembre 2009.

Origen	Toneladas	%	Miles de dólares	Precio Unitario (US\$/tn)
Chile	4.432	78%	5.176	1.168
Canadá	666	12%	677	1.017
EE. UU.	335	6%	321	958
Resto	254	4%	295	1.161
Total	5.687	100%	6.469	1.138

FUENTE: Alimentos Argentinos

Como se puede observar la mayor cantidad de ketchup proviene del vecino país de Chile.

Capítulo 3: Estudio de caso - *La Campagnola*

3.1 Una empresa familiar con origen italiano y con historia argentina

La Campagnola es una marca muy querida por los consumidores de nuestro país y a lo largo de sus casi cien años a acompañado a varias generaciones de familias argentinas con sus diversos productos.

La historia comienza por allá en el año 1922, con la llegada a la Argentina de don Silvio y don Luis Benvenuto fundadores de la conocida fábrica *La Campagnola*. En aquellos tiempos la actividad principal de la firma era la comercialización de productos en conserva importados directamente desde Italia, se trataba de conservas de pescados y de tomates, también exportaban productos de industria nacional al viejo continente.

La marca *La Campagnola* contaba con un sello fotográfico muy particular una campesina – campagnola en italiano – en todas sus etiquetas, hasta hoy esa imagen acompaña a la marca.



FUENTE: www.lacampagnola.com

Hacia el año 1933 los hermanos Benvenuto deciden radicarse definitivamente en Argentina y comenzaron a fabricar conservas de pescados en una fábrica ubicada en la ciudad de Mar Del Plata, la

línea es de reconocida trayectoria en nuestro país y se la conoce bajo el nombre de Nereida, la oficialización de esta marca sucede en el año 1940. Es fácil identificar a esta empresa por la innovación incorporada tanto en su maquinaria como en sus procesos de elaboración y a ello se le debe sumar la innovación en la pesca y elaboración de especies de pescados nunca tratadas en la industria conservera de Argentina, como fue el caso de la caballa en conserva.

Hasta el año 1950 esta fábrica solo se dedicaba a la conserva de pescado y en los comienzos de dicha década la firma comienza a diversificarse en su línea de productos alimenticios dedicados a atender mayores necesidades de los consumidores, incorporó así la elaboración de vegetales y frutas en conservas y mermeladas, se transforma entonces en una marca multi producto; adquirió una fábrica de conservas de frutas, verduras y hortalizas en el departamento de San Martín, provincia de Mendoza. En el año 1972 se inaugura la planta modelo ubicada en Choele-Choel ubicada en la provincia de Río Negro, donde se elaboran productos derivados del tomate.

En el año 1980 llega a la Argentina la novedad del envase tetrabrick e impacta de pleno en el envasado de puré de tomate y se derivó a este tipo de envase a la pulpa y jugo de tomate. Siempre enfocada en la atención de las necesidades de los consumidores *La Campagnola* a mediados de los años ochenta específicamente en el año 1986, lanza una nueva línea de productos con otra innovación, productos en conserva de bajas calorías destinada a atender un segmento de mercado muy diferenciado. El éxito de esta línea llamada BC, de alta calidad, es tal que inmediatamente se convierte en la marca líder de la vida sana y cuidada de los consumidores más exigentes de este segmento, el secreto del éxito fue que la nueva línea ofrecía productos light, pero a diferencia de otras marcas, conserva el delicioso sabor, es decir sin resignar el placer del gusto. Luego en el año 1990 *La Campagnola BC* incorpora dos nuevas líneas de productos, conservas de frutas y aderezos. La expansión continúa y para el año 1995 la firma inauguró el centro de distribución de Bancalari, Provincia de Buenos Aires y construyó el depósito estratégico del departamento de San Martín, Provincia de Mendoza y agregó nuevas fincas implantadas con durazno en el Departamento de Tunuyán. En el año 2007 la línea BC agrega otro nuevo producto, jugos naturales listos para ser consumidos. Para el año 2008 aparecen los helados BC y a fines de ese mismo año se incorpora al mercado la línea de mayonesas BC y para terminar con la amplia gama de productos BC en el año 2009 aparecen los innovadores caramelos producidos en un 100% con jugos naturales de frutas sin agregados de azúcar ni conservantes.

En la actualidad la firma maneja más de cien productos en sus distintas líneas y atiende una amplia gama de necesidades de los consumidores.

Una reciente incorporación al mercado es su línea de salsas de tomate premium conocidas con el nombre Salsati, y la mayonesa con aceite de oliva BC; la firma determina así su constante preocupación y compromiso en la satisfacción de las necesidades de los consumidores de nuestra sociedad. El resultado de una empresa flexible atenta a los cambios en las pautas de la demanda de los consumidores.

Otra marca de renombre de esta firma es Poncho Negro que se dedica a la elaboración de dulce de leche.

Actualmente *La Campagnola* pertenece al grupo cordobés ARCOR adquirido a fines del año 2005 en una suma que se estimó cerca de los 50 millones de dólares. Al momento de la venta *La Campagnola* poseía plantas de procesamientos de pescados de Mar Del Plata, las de conservas de frutas y vegetales de Choele-Choel en Río Negro, y de San Martín en Mendoza más una planta situada en Brasil y una flota pesquera de seis buques, de los cuales cinco son barcos congeladores. La facturación alcanzaba los 150 millones de pesos anuales y entre sus activos contaba con su marca que era, y continúa siendo, la mejor posicionada en el negocio de las conservas de frutos de mar.

La venta fue intervenida por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, institución que se dedica a analizar el negocio de compra-venta de grandes empresas con el espíritu de evitar los monopolios en el mercado nacional. En este caso particular analizó el impacto que tuvo la fusión en el mercado doméstico. Para que la intervención se lleve a cabo deben darse una o dos condiciones particulares, en esta ocasión se produjeron las dos:

1. Que la compra sea superior a 20 millones de pesos.
2. Si la suma de la facturación de ambas compañías resulta ser mayor a 200 millones de pesos.

Recientemente la firma Quickfood compró la planta de procesamiento de vegetales congelados de *La Campagnola* perteneciente al Grupo Arcor, situada en Arroyo Seco, provincia de Santa Fe, en U\$S 3,4 millones, incluido su personal.

Lo particular de esta firma es haber nacido como una empresa familiar de capital nacional, y haber crecido con el claro objetivo de la búsqueda y sostenimiento permanente de la calidad, para

alcanzar la confianza de sus consumidores. Todo ello no hubiera sido posible sin haber estado atentos a los cambios tecnológicos y organizacionales del sector tanto a nivel local, nacional e internacional, respondiendo a las necesidades de sus seguidores con tecnología vanguardista y procesos originales que cautivaron a sus consumidores y conquistaron el gusto y la preferencia de otros.

La Campagnola está presente en el desarrollo de cada uno de sus proyectos, vela por la materia prima que da origen a sus más deliciosos productos y se encarga exclusivamente de la distribución de los mismos para que no falte en cada hogar un producto de la marca, para lograr tan grandes seguimientos cuenta con fincas cultivadas, plantas industriales y centros de distribución.

En cuanto a la forma actual de llegar a los consumidores aclara Ernesto Saavedra Gerente de Sistemas *La Campagnola*: “El mercado en Argentina ha cambiado dramáticamente. Hace 25 años teníamos un número muy grande de clientes y llegábamos hasta las puertas de cada almacén, pero como en casi todos los mercados en el país, todo está más concentrado y ahora nuestros clientes más importantes son las grandes cadenas, incluyendo a Carrefour, Wal-Mart y otras. Actualmente el 80 por ciento de nuestra producción va al 20 por ciento de los clientes. Esto demuestra el nivel de concentración de los mercados”. Cuenta con una plataforma altamente estable que maneja una atractiva interfaz gráfica para el usuario.

3.1.1 Los productos

- Mermeladas de: Durazno, damasco, frutilla, naranja, ciruela, frambuesa, mora grosella, blueberry, kiwi, tomate, higo, membrillo; algunos mermeladas se elaboran como mix de frutas.
- Frutas en Conservas: Duraznos, damascos y peras en almíbar, ensalada y coctel de frutas.
- Tomates en conservas: Tomates pelados Salsati, salsas, extracto triple.
- Otros en conservas: Legumbres, y hortalizas en conservas como arvejas, lentejas, choclo, porotos, garbanzos, jardinera de hortalizas y legumbres.
- Aderezos: Ketchup, salsa golf, aceite de oliva, mayonesa.

- Pescados en conservas: Caballa, atún.

3.1.2 Las marcas

La empresa cuenta con una amplia cantidad de marcas que identifican a sus diferentes líneas de productos, de este modo los consumidores adoptan sus productos.

La Campagnola: Es una de las marcas con mayor variedad de productos; fabrica: mermeladas, conservas de frutas, conservas de vegetales, conservas de pescados, conservas de tomate y diversos tipos de tomate procesado.



FUENTE: www.lacampagnola.com



FUENTE: www.lacampagnola.com

La Campagnola BC: Es la marca que atiende a los consumidores que prefieren productos destinados a una vida sana y equilibrada ya que solo abarca productos reducidos en calorías. La línea es bastante amplia, pero no incluye la línea de pescados.

- Mermeladas reducidas en calorías: Durazno, damasco, frutilla, naranja, ciruela, frambuesa, mora, blueberry, tomate, kiwi, membrillo, mandarina, pomelo rosado, citrus (naranja-pomelo), zanahoria-durazno, naranja-durazno.
- Frutas en conservas: Durazno, damasco, peras. Ensalada y coctel de frutas.
- Aderezos: mayonesa y salsa golf.
- Jugos: naranja, manzana, citrus, multifrutas, naranja con pulpa de durazno y manzana verde con pulpa de pera.



FUENTE: www.lacampagnola.com

Nereida: Es la marca de conservas de pescados exclusiva.

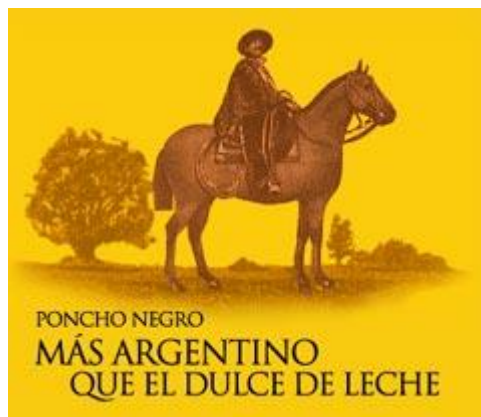
- Conservas de pescado: Atún y caballa.



FUENTE: www.lacampagnola.com

Poncho Negro: Marca de la firma que fabrica exclusivamente dulce de leche.

- Dulce de leche, una incursión de la firma con un nombre tradicional



FUENTE: www.lacampagnola.com

La Vendimia fabrica: mermeladas de diversas frutas; durazno, damasco, ciruela, naranja y frutilla en sus dos versiones, tradicional y diet. La marca incluye puré de tomates.

Mermeladas

Mermelada de Ciruela
 Mermelada de Damasco
 Mermelada de Durazno
 Mermelada de Naranja
 Mermelada de Frutilla

Mermeladas Diet

Mermelada de Durazno
 Mermelada de Frutilla
 Mermelada de Ciruela
 Mermelada de Damasco
 Mermelada de Naranja



FUENTE: www.lacampagnola.com

La Cuyana fabrica: mermeladas de variadas frutas.

Mermeladas

Mermelada de Ciruela
 Mermelada de Frutilla
 Mermelada de Naranja
 Mermelada de Damasco
 Mermelada de Durazno

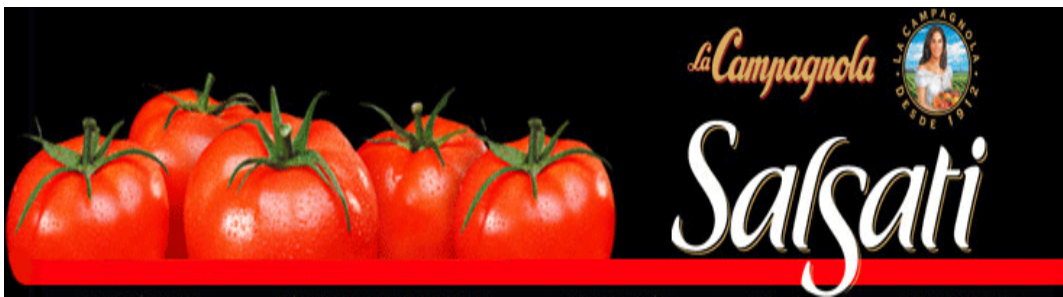
Mermeladas Diet

Mermelada de Durazno
 Mermelada de Naranja
 Mermelada de Ciruela
 Mermelada de Frutilla
 Mermelada de Damasco



FUENTE: www.lacampagnola.com

Salsati: fabrica salsas de tomate y representa su línea Premium en esta variedad.



FUENTE: www.lacampagnola.com

3.1.3 Valores de la marca

A continuación se dará una descripción de los valores que La Campagnola le ha dado a sus marcas, y se podrá observar que en cada uno de ellos está presente el cambio tecnológico y organizacional incorporado a lo largo de sus años de vida.

Para La Campagnola los valores sobre los cuales construye y cimienta día a día su accionar son: la confianza, la tradición, la naturalidad, el saber hacer, la autenticidad, la variedad y el sabor.

Confianza: que se reafirma día a día en la calidad de sus productos, cuyas bondades han sido transmitidas por varias generaciones de argentinos.

Tradición: que está enraizada en los hábitos alimentarios desde hace más de 90 años.

Naturalidad: que está presente en cada producto por su origen natural y seguro.

Saber hacer: que resulta del simple presente compromiso con la excelencia y que se reafirma con la incorporación de la tecnología más evolucionada.

Variedad: ya que con más de 100 soluciones, constituye una aliada del ama de casa al ayudarla en sus comidas de todos los días.

Autenticidad: porque sus productos cumplen lo que prometen, su calidad es inalterable y resulta en todos los casos una constante.

Sabor: cuidado y buscado para dar las más deliciosas y frescas respuestas en productos envasados.

3.1.4 Mercados internacionales

La empresa sale al mercado internacional con productos elaborados y semi elaborados, y llega a destinos como EE.UU., Japón, Australia, Israel, algunos países de la Unión Económica Europea, Brasil, México, Panamá, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Ecuador, Paraguay y Uruguay.

3.1.5 Entrevista realizada en la fábrica de conservas *La Campagnola*

En el marco del presente trabajo, se llevó a cabo una entrevista del tipo estructurada con personal gerencial de la firma donde se plantearon diversas preguntas que circularon entorno al cambio tecnológico y organizacional de la empresa.

En torno a los aspectos generales de la empresa se preguntó sobre la misión y visión de la firma.

¿Cuál es la misión de *La Campagnola*?

La misión de firma es amplia y ambiciosa pues pretende enmarcarse dentro de una gran participación del mercado alimenticio nacional e internacional sin perder de vista el contexto en el cual se desenvuelve e interactúa. *“La misión de La Campagnola es dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles”*.

¿Cuál es la visión de *La Campagnola*?

Por supuesto, que ante una misión tan comprometida y amplia, la visión de la empresa no es menor ni discreta, sino que todo lo contrario, es altamente pretenciosa y se trabaja duro día a día para poder ir rumbo a ella. *“Ser la empresa número uno de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional”*.

Dentro del marco del cambio tecnológico se realizaron las siguientes preguntas:

¿Cuál es el perfil tecnológico actual de *La Campagnola*?

La empresa siempre ha mirado la tecnología con la que trabaja y con la que podría trabajar, y se ha puesto mucho esfuerzo en renovar tecnología y nunca se dudó en pensar en la inversión permanente de las utilidades para poder ir encaminados hacia nuestra visión. Actualmente la empresa está analizando la incorporación de nuevas tecnologías para la optimización de ciertos procesos productivos y así lograr mejores resultados en cantidad y calidad de algunas líneas de productos. Respecto al entorno del área de producción contamos con una muy buena tecnología en sistemas administrativos y de gestión que permite formar un sólido sistema empresarial al llevar resultados y respuestas a consumidores, clientes y proveedores, entre otros.

¿Actualmente *La Campagnola* cuenta con integración vertical?

Si, de este modo se garantiza la calidad de nuestros productos. Actualmente la empresa está integrada verticalmente en ciertos insumos estratégicos, cuenta con fincas que cultivan duraznos, tomates que son la materia prima en la elaboración de conservas de frutas y vegetales; por ejemplo en el departamento de San Martín desde la materia prima (durazno) que proviene de nuestras fincas, hasta las etiquetas y las cajas son de nuestra propiedad, éstas últimas son fabricadas por las firmas Converflex S.A. y Cartocor S.A. respectivamente, ambas pertenecientes al Grupo Arcor; en el caso de las conservas de pescados contamos con una flota de barcos pesqueros y congeladores. Nuestro Grupo

también fabrica su propio alcohol etílico y en este caso es el líder nacional en esta producción. Es un productor importante a nivel país de leche, pues contamos con uno de los tambos más grandes de Argentina. Otra empresa que integra al Grupo Arcor y que forma parte de nuestra estructura de integración vertical es la firma La Providencia S.A. situada en la provincia de Tucumán y que abastece a las diversas marcas del Grupo. De esta manera hemos logrado formar un enroque destacado en el mercado de terceros.

¿La Campagnola certifica normas internacionales de calidad?

Si, actualmente certifica normas KOSHER, que es aquella que se refiere a los alimentos que siguen las leyes de nutrición judía y que hoy por hoy son sinónimo de calidad más salud. En este momento estamos en vías de certificar normas HACCP, siglas en inglés que traducidas significan Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control; es un conjunto de normas que permiten evaluar con carácter preventivo y no sobre el producto final, están muy ligadas a los procesos tecnológicos y a la tecnología en sí y son muy completas porque se aplican desde el productor primario hasta el consumidor, la finalidad de esta norma es garantizar la inocuidad de los productos.

¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza La Campagnola?

Los canales de distribución de los que se vale *La Campagnola* en la actualidad son los que le brinda Arcor. De esta manera podemos llegar a hipermercados, supermercados, y así sucesivamente hasta llegar a los kioscos que vienen a ser los clientes más pequeños de nuestra cartera.

¿Actualmente La Campagnola cuenta con un Departamento de Investigación y Desarrollo?

Si, contamos con un Departamento de Investigación y Desarrollo, de hecho en él se trabaja constantemente en la búsqueda de innovaciones y mejoras, tanto en productos como en procesos, desde luego es una de nuestras fortalezas ya que siempre miramos hacia el futuro muy comprometidos en la satisfacción de las necesidades de nuestros consumidores y qué mejor que sorprenderlos con nuevas líneas o mejoras en procesos, es una forma de agradecer su elección.

¿Cómo articula La Campagnola el desarrollo de nuevos productos con la tecnología que posee y la necesaria?

El desarrollo de nuevos productos se gesta en función de lo que tenemos en un momento de la investigación, pero además se piensa en función de las necesidades del mercado y ello genera la decisión de proyectar inversiones. Es muy importante aclarar que previo a ello, se prueba con fazones

(depósitos productivos de terceros) que ya cuentan con la capacidad productiva, luego se evalúa si es rentable, y de ser así se invierte.

Ahora en un marco que contiene al cambio organizacional se llevó a cabo las siguientes preguntas:

¿Cómo se produjo el proceso de cambio tecnológico y organizacional en *La Campagnola*?

Hemos tenido varios de estos procesos. Para no extender demasiado la respuesta podemos decir que en el último proceso que involucra estos dos conceptos, el cambio tecnológico fue primero y el cambio organizacional fue posterior, tal es así que aún la organización está respondiendo al mismo con la modificación de algunas formas organizacionales. Siempre hemos tratado que sean lo más simultáneo posible y que tenga el menor impacto negativo, que siempre está presente en cualquier tipo de cambio, pero lo que se trata de alcanzar es que independientemente del cambio que se produzca primero, el tecnológico o el organizacional, la voluntad de todo nuestro equipo de personas comprometidas con la empresa es la que nos garantiza la sincronización entre ambos, para amortiguar la fusión entre ellos.

¿Cuál es la descripción del mapa nacional-provincial las plantas procesadoras de *La Campagnola*?

La Campagnola cuenta con cuatro plantas en todo el país, Mar del Plata en Buenos Aires que se dedica a la elaboración de pescados enlatados, Choele Choel en Río Negro que se destina a la elaboración de tomate procesado y envasado en tetra pack y latas, San Rafael en Mendoza que produce pulpas de frutas que luego pasarán al proceso de elaboración de mermeladas y jugos y General San Martín también en Mendoza donde se elaboran esos dos productos nombrados anteriormente más conservas de duraznos en mitades y conservas de granos (choclos, arvejas, lentejas).

¿*La Campagnola* adquiere materia prima a terceros?

Si, en cada planta procesadora la empresa adquiere de manos de terceros la materia prima necesaria para cumplir con los planes de ventas que año a año superan a la propia producción. Lo cual es un buen indicador de nuestros resultados.

¿Si *La Campagnola* le compra producción a terceros, éstos están incluidos en algún tipo de plan de desarrollo productivo incentivado por la firma?

Si, nuestros proveedores de materia prima están incorporados en un plan de desarrollo, se les entrega anticipos de producción y cosecha, también se les entrega semillas, fertilizantes, plantines y la cosecha está a cargo de *La Campagnola*.

¿Cuál es la percepción que tiene *La Campagnola* frente al cambio de cara al futuro y su interacción con la visión y misión?

Como empresa multilatina estamos viviendo un contexto complicado en el plano económico y de desarrollo, por lo cual nuestra visión de entrar en Latinoamérica es lenta, pero a paso firme, las buenas relaciones con los países vecinos alientan a la consecución de nuestro objetivo final. En este momento cualquier industria es poco competitiva para salir de las fronteras de su país, pero queremos imponer nuestra calidad y precios justos.

En cuanto al futuro político de nuestro país estamos a la expectativa de una nueva elección el año entrante por lo que para ese período se realizaron presupuestos austeros; y estamos esperando positivamente el crecimiento competitivo de nuestro país.

3.1.6 Análisis FODA *La Campagnola*

El análisis FODA o Matriz FODA es una herramienta o tabla de doble entrada, que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización; con él se puede obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones acorde a los objetivos y políticas de la organización.

El término FODA responde a una sigla cuyas palabras claves son Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas (en inglés SWOT: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats).

Factores Internos (controlables)

✓ Fortalezas: En términos generales las fortalezas deben utilizarse y son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, las cuales la ubican en una posición

determinada en el mercado. Entre estas se puede contar con recursos que se tienen bajo control, como así capacidades y habilidades que se posee.

✓ Debilidades: En términos generales las debilidades son problemas internos que deben ser identificados y luego eliminados. También se los puede reconocer como limitaciones de la organización.

Factores Externos (no controlables)

✓ Oportunidades: En términos generales las oportunidades deben aprovecharse. Son aquellos factores favorables que provienen desde el contexto de la organización y que una vez que sean definidos lo que sigue es que se aprovechen para obtener un resultado positivo.

✓ Amenazas: En términos generales las amenazas son situaciones negativas externas o contextuales que atentan contra el programa o proyecto de la organización y que en ciertos casos requiere la necesidad de diseñar una estrategia apropiada para salir de la situación de amenaza.

Factores Internos (controlables)	Factores Externos (no controlables)
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Debilidades (-)	Amenazas (-)

A continuación se llevará a cabo un análisis FODA. Se partirá desde los factores internos (controlables) para luego concluir con los factores externos (no controlables).

3.1.6.1 Fortalezas

- ✓ *El posicionamiento de la marca a nivel nacional.* Al pertenecer al Grupo Arcor La Campagnola es líder en productos de conserva en nuestro país.
- ✓ *La calidad de los productos.*
- ✓ *Experiencia en la industria de conservas de frutas, vegetales, legumbres y pescados con casi 100 años en el rubro.*
- ✓ *Integración vertical hacia atrás en algunos insumos y materia prima.* Las empresas Converflex S.A. y Cartocor S.A. ambas pertenecientes al Grupo Arcor, proveen a La Campagnola de etiquetas y cajas respectivamente; también cuenta con hectáreas propias de cultivos destinados a la industrialización.
- ✓ *Fazones en producción y elaboración de materia prima.* Un importante porcentaje de materia prima es obtenido de productores que venden sus cosechas y fábricas que elaboran exclusivamente para la firma.
- ✓ *Fincas tecnificadas, con sistemas de riego computarizado por goteo y aspersión.*
- ✓ *Tecnología de avanzada en las líneas de producción.* Know How tecnológico.
- ✓ *Certificación de normas internacionales de calidad.* KOSHER y HACCP, siglas en inglés que traducidas significan Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control
- ✓ *El Departamento de Investigación y Desarrollo cuenta con un importante porcentaje del presupuesto asignado.* De allí su gran poder innovador tanto en productos como en envases.

- ✓ *Los productores (terceros que trabajan a fazón) forman parte de un plan de desarrollo estimulado por la firma. Se les entrega anticipos de producción y cosecha, también semillas, fertilizantes, plantines y la cosecha corre por cuenta de La Campagnola.*
- ✓ *Ubicación apropiada de las planta elaboradoras.*

3.1.6.2 Debilidades

- ✓ *Industria con materia prima estacional.*
- ✓ *Plantas elaboradoras con alta capacidad ociosa y elevados costos de mantenimiento.*
- ✓ *Inconvenientes con la implementación de las nuevas tecnologías, si se considera el tiempo de aprendizaje de los empleados, la alta rotación de tecnología de la firma y sumado a la política de contratación de la mano de obra en la línea de producción sin intención de efectivizar recursos humanos operativos.*
- ✓ *Dificultad de lograr una productividad optima debido a que cada temporada se contrata mano de obra a la cual se debe capacitar.*
- ✓ *Porcentaje elevado de accidentes laborales en alta temporada. Debido a que la firma desde hace unos años incorporó la política de contratar la mano de obra temporal y no efectivizarla*
- ✓ *No se ha logrado cubrir el 100% de las plantaciones con malla antigranizo. Se considera la producción propia y la de terceros.*

3.1.6.3 Oportunidades

- ✓ Considerable crecimiento de las ventas de durazno (6%) respecto al año 2009.
- ✓ A mediados de 2010 el Derecho de Importación “extra zona” para el durazno en conserva (posiciones arancelarias 2008.70.10.100E y 2008.70.10.900Y) se incrementó de 15% a 35%. Medida tomada por un planteo realizado por los industriales mendocinos. Desde el mes de Julio no se registran importaciones de tal producto. En especial las provenientes de Grecia y China.
- ✓ La producción de durazno industria para la campaña 2010 – 2011 superaría en un 31% a la del ciclo anterior.
- ✓ Se consolida Brasil como principal destino de las exportaciones de durazno en conservas.
- ✓ Durazno industria. Se firma en el año 2010 un acuerdo entre Mendoza y Porto Alegre, e industriales de ambos países, y se establece una cuota de exportación de durazno en conserva de 10,5 millones de latas para 2011. Se incrementa en un millón frente a la cuota de 2010.
- ✓ Incremento de las exportaciones de tomate tipo salsa y puré, desplazando al tomate entero que era el principal producto exportado.
- ✓ Se consolida Australia como principal destino de las exportaciones, desplazando al Reino Unido.
- ✓ Cambio en el perfil de los consumidores, al dirigir su consumo hacia productos destinados al cuidado de la salud. Esto favorece el fortalecimiento de la marca BC (Bajas Calorías) en todas sus líneas, jugos, mermeladas, conservas, caramelos por nombrar algunos.
- ✓ Tendencia creciente de la ecología industrial a nivel mundial frente a los enfoques clásicos de gestión del medio ambiente.

3.1.6.4 Amenazas

- ✓ Incremento de las importaciones (Chile) de extracto doble de tomate, destinado a elaborar puré y otras salsas.
- ✓ Fuerte crecimiento en las compras de extracto doble de tomate muestran la falta de este sub producto para la elaboración nacional de diversos tipos de salsas.
- ✓ De cara a la iniciación de las negociaciones salariales del presente año, el Sindicato de Trabajadores de la Alimentación está con sus preparativos y ya se habla sobre el porcentaje de los aumentos con un piso entre el 30 y el 35%, el cual lo justifican al considerar una expectativa de inflación futura creciente.
- ✓ El aumento salarial mencionado en el punto anterior dificulta la salida de productos al exterior, ya que se compite con países como México o Brasil que presentan salarios inferiores a los de Argentina y hay que tener presente que esta situación vuelve más porosas las importaciones.
- ✓ El factor climático es una gran amenaza para el sector industrial conservero, el granizo o las heladas tardías dificultan las cosechas, lo que vuelve vulnerable la elaboración.

3.1.7 Plan de mejora

En consideración al análisis realizado sobre fortalezas y debilidades se propone un plan de mejora enfocado en la debilidad

“Inconvenientes con la implementación de las nuevas tecnologías, si se considera el tiempo de aprendizaje de los empleados, la alta rotación de tecnología de la firma y sumado a la política de contratación de la mano de obra en la línea de producción sin intención de efectivizar recursos humanos operativos”,

a fin de eliminar o reducir el impacto de ella en los resultados productivos de la organización.

3.1.7.1 Diagnóstico

La firma presenta una considerable rotación de tecnología, pues se está frente a una empresa innovadora y vanguardista en productos de conservas, lo que a su vez ha generado algunos inconvenientes llegado el momento de medir la productividad de los nuevos equipos y del personal en etapa de implementación.

La tecnología adquirida o los nuevos procedimientos incorporados deben ser operados por empleados los cuales deben ser entrenados de manera apropiada.

La empresa desde hace algunos años atrás contrata mano de obra para el área de producción con el fin de atender la temporada de mayor trabajo que va de septiembre a marzo, y no efectiviza a la misma, de modo que el personal efectivo que aporta la experiencia, cada año se ve más reducido, pues algunos se han jubilado, otros cambiaron de actividad y otros no presentan las capacidades mínimas de formación educativa para operar o desempeñar ciertos requisitos que impone la tecnología.

Algunos indicadores muestran inconvenientes en el área de producción:

- Baja productividad: 83% frente a la esperada 92%
- Equipos averiados más frecuentemente: 12% frente a lo esperado 4%
- Elevado número de accidentes de trabajo: 9% frente a lo esperado 3%
- Elevado ausentismo: 9% frente a lo esperado 3%
- Mayor desperdicio por lote producido: 2% frente a lo esperado 8%

Se sabe que la incorporación de tecnología requiere personal más preparado intelectualmente, que se necesitan menos puestos de trabajo con el fin de alcanzar así la reducción de costos. Por su parte los empleados deben ser entrenados, pero la empresa no debe incrementar sus costos o deben tener el menor impacto posible.

La siguiente descripción muestra la situación que se vive en la actualidad en la firma:

- ❖ Para el caso de los empleados antiguos y efectivos el entrenamiento se realiza cada vez que se incorpora nueva tecnología o procesos y esto sucede por lo menos una vez por año, en al menos una línea de producción,
- ❖ Para el caso de los nuevos empleados que ingresan cada temporada son capacitados todos al mismo tiempo en diferentes puestos de trabajo.

De modo que el tiempo demandado a cada supervisor de turno es considerable y no se debe dejar de lado que ellos a su vez desempeñan otras actividades. Los supervisores no han sido capacitados para enseñar lo que significa que desconocen los métodos didácticos de enseñanza de adultos.

Es importante destacar que los empleados nuevos o en nuevos puestos como los empleados que deben incorporar nuevos procedimientos presentan su menor rendimiento durante los primeros meses de su desempeño, si esta situación se lleva a la contratación de personal en temporada de mayor producción estamos ante un problema de baja productividad en época donde se debe esperar de los empleados su mejor rendimiento. Si se tiene en cuenta que la empresa no cambiará su decisión de continuar contratando la mano de obra temporal, entonces deberá entrenar intensamente a los empleados para que ellos ingresen a desempeñar sus funciones con mayor conocimiento, responsabilidad y confianza adquiridos en el menor tiempo posible, para lo cual se necesitará un entrenador efectivo.

En la actualidad la productividad en alta temporada es de 83%, y la productividad frente a la incorporación de tecnología o nuevos procesos es de 87%.

3.1.7.2 Diseño

Ante la situación diagnosticada se presenta un plan de acción basado en entrenamiento del personal orientado a resultados, es decir que se pueda comparar la inversión con el resultado.

Se propone entonces:

▶ *Inducir al nuevo personal:* brindándole información necesaria básica para que el empleado se integre rápidamente al su lugar de trabajo; que conozca la historia de la firma, su misión, visión, objetivos, políticas, organigrama; también que sepa sus horarios de trabajo, días de pago; nociones sobre calidad, trabajo en equipo, prestaciones ofrecidas por la firma, entre otros.

▶ *Entrenar al personal:* al nuevo, el cual desconoce sus tareas y responsabilidades, la consecuencia de sus errores y los beneficios de su buen desempeño, como así también al personal efectivo ante un nuevo puesto, maquinaria o proceso.

▶ *El entrenamiento será en el puesto de trabajo:* para que el personal nuevo o Efectivo aprenda desde el principio en escenarios reales. Para ambos casos, este método es muy valiosa.

- 1- El instructor dice y hace.
- 2- El instructor dice y el empleado hace.
- 3- El empleado dice y el instructor hace.
- 4- El empleado hace y dice.

▶ *El entrenamiento consistirá en:* desarrollo de habilidades, destrezas, seguridad en el puesto, resolución de problemas, trabajo en equipo, orientación a resultados.

▶ *El responsable del entrenamiento será:* el jefe de planta de cada turno, previo a esto, serán capacitados para enseñar y transmitir conocimientos a personas de manera didáctica, eficiente y responsable, ellos enseñarán habilidades, destrezas y seguridad en el puesto y un capacitador externo se dedicará a la formación en resolución de problemas, trabajo en equipo y orientación a resultados.

▶ El entrenamiento se hará en la planta elaboradora de Gral. San Martín.

▶ El entrenamiento comenzará:

▶ para el personal de temporada, una semana antes del inicio de la misma, en horario de actividad de la planta para que sea más real

▶ para el personal efectivo, durante las dos primeras horas del horario

habitual de operación de la planta y solo cuando se incorpore nueva tecnología o se imparta un nuevo proceso y durante los días que sean necesarios. Para este caso se armarán equipos de trabajo de reemplazo en planta para que no se detenga la producción.

▶ El objetivo del entrenamiento será:

▶ para el caso de los empleados nuevos que éstos lleguen al puesto en el momento que se inicia la alta actividad de producción con un conocimiento definido de su tarea y con confianza para amortiguar el impacto del nuevo trabajo y que la productividad del empleado y de la tecnología sean los esperados

▶ para el caso de los empleados efectivos que aprendan a desempeñar una nueva tarea ante alguna incorporación de tecnología o procedimiento.

▶ El objetivo del departamento de producción es aumentar la productividad de la planta en temporada alta o en incorporación de tecnología o nuevos procesos en un 8%.

3.1.7.3 Datos Operativos

Detalle de las capacitaciones necesarias para el plan de mejora:

1° Capacitación: Formación de Jefes de Planta

Destinatarios: Jefe de Planta de turno mañana, tarde y noche

Duración: 30 horas distribuidas en 5 días de 6 horas c/u

Contenido: Cómo aprender a enseñar a adultos

Costo unitario de la capacitación: \$180,00 (más IVA) c/hora

Costo total de la capacitación: \$5.400,00

2° Capacitación: Inducción a empleados contratados

Destinatarios: Empleados nuevos de alta temporada

Duración: 8 horas divididas en bloques de 2 horas con dos coffee break y un almuerzo

Contenido: video sobre la historia de la firma, su misión, visión, objetivos, políticas, organigrama; nociones sobre calidad, trabajo en equipo, juego de roles, indicaciones sobre quién será su superior para reportarse, sus horarios de trabajo, días de pago.

Costo total de la capacitación: \$5.179,14

3° Capacitación: Entrenamiento en el puesto de trabajo

Destinatarios: Empleados nuevos de alta temporada

Duración: 40 horas divididas en 5 días de 8 horas cada uno

Contenido: manipulación de elementos, adiestramiento, desarrollo de habilidades, destrezas, uso de elementos de seguridad, resolución de problemas, juego de roles, trabajo en equipo, orientación por objetivos.

Costo total de la capacitación: \$15.869,73

3.1.7.4 Diagrama de Gantt

En el siguiente Diagrama de Gantt se podrá observar la distribución de las actividades a llevar a cabo para el año 2011.

Esta herramienta se ha diseñado de modo tal que se pueda observar un programa de actividades con las fechas estimadas de inicio y fin de las capacitaciones en general.

Actividad 1 = Capacitación a Jefes de Planta

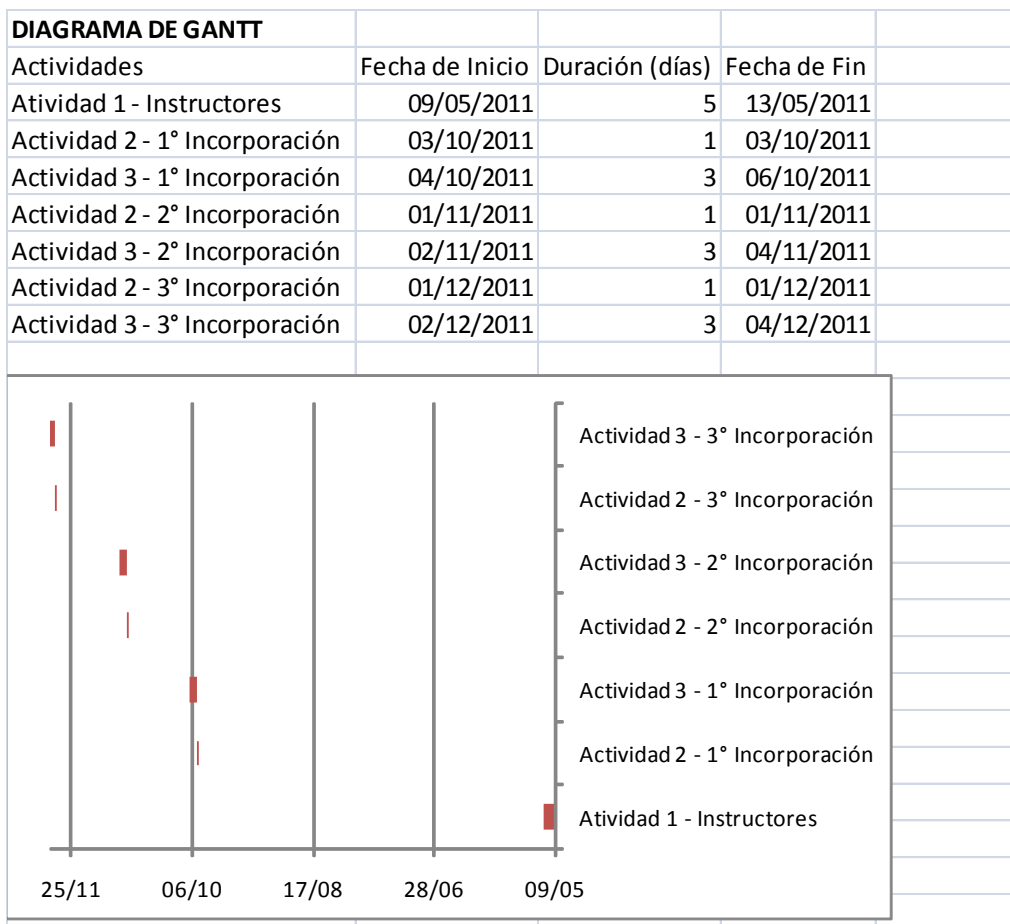
Actividad 2 = Inducción

Actividad 3 = Entrenamiento en el puesto

1°, 2°, 3° Incorporación = Los momentos en que se contratará al personal para que comiencen con la inducción y entrenamiento en el puesto respectivamente.

Respecto a la distancia existente entre la fecha de capacitación a los Jefes de Planta y la primera incorporación de empleados, los Jefes de Planta deberán realizar las tareas de sondeo de cada puesto, diseño de un manual que resuma las actividades del puesto y selección de una herramienta adecuada para la enseñanza de adultos. Una vez cubiertas estas necesidades se podrá estar en condiciones de llevar a cabo una buena inducción y entrenamientos a los empleados contratados temporalmente, como así también a aquellos empleados que se cambian de puesto, o cuando se incorpora nueva tecnología o nuevos procedimientos.

Cuadro XXI: Diagrama de Gantt, capacitación



3.1.7.5 Beneficios Cuantitativos Esperados

- Aumento de la productividad del 9%:
 Latas por mes 60.000 unidades
 Beneficio esperado por lata \$2,30
 $60.000 \text{ latas} \times 9\% = 5.400 \text{ latas} \times \text{beneficio esperado por lata } \$2,30 = \$12.420,00$ ($60.000 \times 9\% \times 2,30 = 12.420,00$)
- Equipos averiados del 12%:
 Disminución de equipos averiados 8%
 Cantidad de meses de alta temporada 7
 $7 \text{ meses de alta temporada} \times 30 \text{ días} = 210 \text{ días} \times 8\% = 17 \text{ días de trabajo} \times 2.000 \text{ latas por día} \times \text{beneficio esperado por lata } \$2,30 = \$7.820,00$ ($17 \times 2.000 \times 2,30 \times 10\% = 7.820$)
- Accidentes de trabajo del 6%:
 Cantidad de empleados en temporada alta: 80
 Cantidad de días de trabajo: 2
 Valor del día de trabajo: \$100
 $80 \text{ empleados} \times 2 \text{ días de trabajo} \times 6\% \times \$100 = \$960,00$ ($80 \times 2 \times 0,06 \times 100 = 960,00$)
- Ausentismo del 6%:
 Cantidad de empleados en temporada alta: 80
 Cantidad de días de trabajo: 2
 Valor del día de trabajo: \$100
 $80 \text{ empleados} \times 2 \text{ días de trabajo} \times 6\% \times \$100 = \$960,00$ ($80 \times 2 \times 0,06 \times 100 = 960,00$)
- Desperdicios del 6%:
 Cantidad de latas: 30.000

Cantidad de latas al mes 30.000 x 0,06 x \$2,30 beneficio esperado por lata = \$4.140,00 (30.000 x 0,06 x 2,30 = 4.240,00)

Cuadro XXII: Evaluación del proyecto - Capacitación

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Beneficios				
Aumento productividad		\$ 12.420,00	\$ 12.420,00	\$ 12.420,00
Equipos averiados		7.820	7.820	7.820
Accidentes de trabajo		960	960	960
Ausentismo		960	960	960
Desperdicios		4.140	4.140	4.140
		26.300	26.300	26.300
Egresos				
Inducción		5.179	5.179	5.179
Entrenamiento		15.870	15.870	15.870
		21.049	21.049	21.049
Inversión				
Capacitación	-5.400			
Flujo de fondos	-5.400	5.251	5.251	5.251

V.A.N.	6.017
T.I.R.	81%

3.1.7.6 Beneficios No Cuantitativos Esperados

Fidelización: Se espera aumentar el nivel de fidelización de los empleados, a través de los cursos de capacitación y entrenamiento que emprenderá la organización, para mejorar vínculos, rendimiento laboral, compromiso con los objetivos del puesto y de la organización entre otros.

Mejora de la imagen: Se ha emprendido una importante campaña publicitaria para el período 2010-2011 que está destinada a atraer nuevos consumidores, especialmente la población joven que tiene poco tiempo para cocinar y que cuida su salud.

III CONCLUSIÓN

Del estudio de investigación realizado se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Al analizar los procesos de cambio tecnológico y organizacional en la industria a nivel nacional, se pudo observar la fuerte influencia de las decisiones políticas en el desarrollo de estos procesos, los cuales generaron épocas de crecimiento y épocas de crisis pronunciados.

Respecto a las características y condiciones del proceso de cambio tecnológico y organizacional en la industria conservera de frutas y vegetales en la provincia de Mendoza se pudo detectar que las empresas de tipo familiar han crecido a un ritmo “stop and go”, es decir adquieren tecnología y luego pasa mucho tiempo en ser renovada, mientras que las grandes empresas invierten en tecnología con mayor frecuencia.

En cuanto al proceso de cambio tecnológico y organizacional del caso estudiado, la empresa *La Campagnola* travesó varios de estos procesos de cambio, a veces fue primero el tecnológico y a veces el organizacional; y siempre se adaptó a ellos al no perder de vista su objetivo de convertirse en empresa líder en la industria de las conservas argentinas, que lo más destacado al respecto fue su transformación de empresa familiar a gran empresa poli productora del sector. Esta firma ha prestado especial atención al contexto político y económico como un factor determinante en la toma de decisiones para concretar sus inversiones tecnológicas y sus cambios organizacionales. Esta empresa destaca el valor humano de su equipo de trabajo en la implementación de los cambios tecnológicos y organizacionales que permitieron con su esfuerzo amortiguar los impactos negativos y aprovechar las ventajas de estos cambios.

Por su parte se pudo conocer que el cambio el cambio tecnológico en la industria conservera sustituyó a la mano de obra no calificada al incorporar tecnología a sus procesos, tanto en el sector primario dedicado al cultivo, como en el sector alimenticio dedicado a la elaboración; esta situación se pudo observar en las grandes empresas con integración vertical ya que las medianas y pequeñas

empresas y los productores independientes cuentan aún con un importante porcentaje de actividades que responden a mano de obra no calificada.

En cuanto a las tareas manuales de cosecha, pre-selección y empaque, las mismas fueron reemplazadas por procesos automatizados, pero solo en las grandes empresas de este sector industrial, puesto que las empresas medianas y pequeñas aún continúan con procesos manuales para algunas etapas de estas actividades.

Por último el cambio organizacional introdujo una nueva estructura organizativa en las empresas del sector industrial conservero y las volvió más eficientes y competitivas tanto a nivel nacional como a nivel internacional, pero esto sólo se dio en los casos de grandes empresas, ya que las medianas y pequeñas empresas del sector no han alcanzado importantes niveles de eficiencia y la nueva estructura organizativa para ellas puede ser que en muchos casos fueron absorbidas por las grandes empresas o tuvieron que unirse y formar alianzas estratégicas para poder continuar en el mercado.

IV BIBLIOGRAFÍA GENERAL Y ESPECIAL

a) Libros y artículos de revistas

F.M. Ahora *La Campagnola*, Arcor suma y sigue. (Fortuna Año II Número 35, 2006). Pág. 8.
HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. *Metodología de la Investigación*, (1997) Pág. 303

b) Sitios y páginas de internet

BERNAL CALDERÓN, Gabriela. El desarrollo tecnológico, una perspectiva social y humanista. En línea: <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa1/m01p02.pdf> (Consultado: 22 jun. 2010)

CHIAVENATO, Idalberto. Desarrollo organizacional. En línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/qedo.htm> (Consultado: 20 may. 2010).

FERRER, Aldo. Acumulación, cambio tecnológico y deuda externa. El caso argentino. En línea: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/critica/nro16/FERRER.pdf> (Consultado: 11 ago. 2010).

GRASSINO, Luis. La evolución de un gigante. En línea: http://www.alimentosargentinos.gov.ar/revista/Nro_48/articulos/r48_03_LaEvolucion.pdf (Consultado: 13 sep. 2010)

KATZ, Jorge y KOSACOFF, Bernardo. El proceso de industrialización en Argentina: evolución, retroceso y prospectiva. En línea: <http://www.eclac.org/cgi->

[bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/7/25597/P25597.xml&xsl=/argentina/tpl/p9f.xsl&base=/argentina/tpl/top-bottom.xsl](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/25597/P25597.xml&xsl=/argentina/tpl/p9f.xsl&base=/argentina/tpl/top-bottom.xsl) (Consultado: 19 jul. 2010).

KOSACOF, Bernardo y LÓPEZ, Andrés. Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Repensando el estilo de desarrollo argentino. En línea: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/13019/CambiosPymes.pdf> (Consultado: 05 abr.2010).

KOSACOFF, Bernardo y ASPIAZU, Daniel. La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales. En línea: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/25598/P25598.xml&xsl=/argentina/tpl/p9f.xsl&base=/argentina/tpl/top-bottom.xsl> (Consultado: 28 jul. 2010).

KOSACOFF, Bernardo y RAMOS, Adrián. Comportamientos microeconómicos en entornos de alta incertidumbre: la industria argentina. En línea: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/2/23842/P23842.xml&xsl=/argentina/tpl/p9f.xsl&base=/argentina/tpl/top-bottom.xsl> (Consultado: 27 mar. 2010).

OJER, Miguel. Evaluación del comportamiento agroindustrial de variedades de duraznos conserveros (prunus pérsica (L) Batsch) en Mendoza, Argentina. En línea: http://www.rvcta.org/Publicaciones/Vol1Num1/ArchivosVIN1/Ojer_Miguel_RVCTA-VIN1.pdf (consultado: 25 sep. 2010)

RAITHELHUBER, Andreas y WELLER, Jürgen. Reestructuración sectorial y cambios en las pautas de la demanda laboral. En línea: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/22534/P22534.xml&xsl=/de/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>. (Consultado: 17 mar. 2010).

- Yáñez, Lilibeth y Davis, Diana. Y... ¿Qué queda de la industria conservera? En línea:
http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/272/Yanez%2520y%2520DavidConfluencia2.pdf
(Consultado: 07 jul. 2010).
- ALIMENTOS ARGENTINOS. Portal. Sectores alimentarios y agroindustriales. Conservas vegetales. <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/>
- FUNDACION IDR (INSTITUTO DESARROLLO RURAL). Publicaciones.
<http://www.idr.org.ar/>
- LA CAMPAGNOLA. Portal. Líneas de productos. <http://www.lacampagnola.com/>
- PROCHILE. Portal. <http://rc.prochile.cl/>
- UNIÓN INDUSTRIAL ARGENTINA. Prensa y comunicación. <http://www.uia.org.ar/index.do>
- CEPAL ARGENTINA (COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE). Análisis e investigación. <http://www.eclac.org/argentina/default.asp>
- REVISTA VENEZOLANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS. Publicación en corriente. <http://www.rvcta.org/Principal.html>
- LANSA (HERRAMIENTAS DE DESARROLLO DE SOFTWARE PARA EMPRESAS). Estudio de casos. <http://www.lansa.com/es/casestudies/index.htm>
- LA NACIÓN ON LINE. Alimentación: pactaron 35,2% de aumento.
<http://www.lanacion.com.ar/1266345-alimentacion-pactaron-352-de-aumento>
- WIKIPEDIA. Ecología industrial. http://es.wikipedia.org/wiki/Ecolog%C3%ADa_industrial

V CUADROS

CUADRO I: Distribución sectorial de las inversiones extranjeras 1955-1972 y 1976 (miles de USD y %).

CUADRO II: Doce principios para renovar la organización industrial.

CUADRO III: Superficie y producción de Mendoza implantada con durazno.

CUADRO IV: Clasificación de variedades de duraznos conserveros de acuerdo a su época de cosecha.

CUADRO V: Rendimiento en variedades de duraznos conserveros.

CUADRO VI: Esquema de la cadena de durazno industria.

CUADRO VII: Importaciones mexicanas de durazno en conserva.

CUADRO VIII: Exportación. Enero – Diciembre 2009.

CUADRO IX: Conservas de duraznos. Evolución mensual de las exportaciones. Enero – Diciembre 2009.

CUADRO X: Principales destinos del durazno en conserva.

CUADRO XI: Importación. Enero – Diciembre 2009.

CUADRO XII: Esquema de la cadena tomate industria.

CUADRO XIII: Exportación. Enero – Diciembre 2009.

CUADRO XIV: Tomates enteros o en trozos. Evolución mensual de las exportaciones. Enero – Diciembre 2009.

CUADRO XV: Principales destinos de tomate entero o en trozos. Enero – Diciembre 2009.

CUADRO XVI: Principales destinos de pomarola y demás salsas. Enero - Diciembre 2009.

CUADRO XVII: Principales destinos de puré de tomate. Enero – Diciembre 2009.

CUADRO XVIII: Principales destinos de ketchup. Enero - Diciembre 2009.

CUADRO XIX: Importación. Enero – Diciembre 2009.

CUADRO XX: Principales orígenes del extracto de tomate. Enero Diciembre 2009.

CUADRO XXI: Diagrama de Gantt, Capacitación

CUADRO XXII: Evaluación del Proyecto – Capacitación