RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes

Universidad
Nacional
de Quilmes

Baudino, Verónica

La clave del éxito : Arcor y la acumulación en la rama de las golosinas

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:
Baudino, V. (2010). La clave del éxito: Arcor y la acumulación en la rama de las golosinas. Revista de ciencias sociales, 2(17), 223-239. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1386

Puede encontrar éste y otros documentos en: https://ridaa.unq.edu.ar

Universidad Nacional de Quilmes
Roque Sáenz Peña 352 // Bernal
Buenos Aires // Argentina
t.: (+41 11) 4365 7100
f.: (+54 11) 4365 7101
info@unq.edu.ar

Verónica Baudino

La clave del éxito. Arcor y la acumulación en la rama de las golosinas

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSION

La burguesía argentina a lo largo de su trayectoria ha dado muestras de una creciente debilidad. Circunscripta en su mayoría al mercado interno, solo en contadas ramas de la producción pudo hacerse un lugar en términos internacionales, especialmente mediante aquellas industrias ligadas al agro. Es una realidad que muy pocos se animan a contradecir. Sin embargo, asumir este escenario no implica un acuerdo acerca de las causas que lo determinan.

Una de las corrientes que se propone abordar la problemática centra su mirada en la historia de las empresas. Convencidos de que la explicación última se encuentra en el comportamiento empresarial, dedican sus páginas a evaluar la cultura emprendedora de sus dueños, su vocación industrialista y las estrategias de *management* que desarrollan en sus empresas. El éxito es resultado de una acción positiva en estos aspectos, y por el contrario, el fracaso se reduce a su inexistencia. De acuerdo con esta lógica, el gran problema argentino reside en que muchos empresarios no imitan a los triunfadores. Por lo tanto, la economía no responde a leyes generales que determinan las acciones individuales, sino que estas se producen en abstracción de aquellas. La sociedad, por lo tanto, pasa a ser la sumatoria de individuos en vez de ser una trama de relaciones sociales.[1]

En esta perspectiva es analizado el caso Arcor en el trabajo *Globalizar desde Latinoamérica, el caso Arcor* (2007) de Bernardo Kosacoff, Jorge Corteza, María Inés Barbero y Alejandro Stengel. Aunque poco difundida, esta obra reviste importancia dado que pretende explicar el éxito de uno de los pocos capitales nacionales que logaron convertirse

[1] Esta problemática ha incentivado un extenso debate, no obstante, entre las obras más representativas de las dos escuelas puede consultarse: Weber (1969) y Marx (<marxists.org>). Asimismo, dentro de la historia de empresa, uno de los autores más significativos es Chandler (1990).

en líderes de su rama a escala mundial. A su juicio, Arcor alcanzó esta posición gracias a la cultura industrialista de sus dueños. Es decir, habría sido la decisión individual de Fulvio Pagani, dueño de Arcor, la clave del éxito.

El estudio sobre la acumulación de capital en Arcor, que aquí presentamos, debate con esta interpretación que toma como objeto de estudio las decisiones de la dirección de la empresa. Por el contrario, el análisis de la misma, en el marco de la rama en la que se inserta, permite observar que es la industria de las golosinas la que tiene potencialidades de desarrollo en Argentina, más allá de la acción de los empresarios. En este sentido, realizaremos un examen de la evolución de la rama de las golosinas. Observaremos allí, la dinámica de la misma a fin de comprender el marco las decisiones tomadas por Fulvio Pagani y las variables que las determinaron.

1. Génesis y desarrollo de Arcor

Los orígenes

La trayectoria de Arcor comenzó con la fundación de una empresa de golosinas llamada Sasort, con capital inicial proveniente de Fulvio Pagani (fundador) y un número importante de pequeños inversionistas. Sasort fue instalada en Sastre, un pueblo ubicado en el centro-oeste de Santa Fe en el edificio de una antigua fábrica de hielo, con maquinarias de 1935, usadas. Según Roque Savatero y Andino Milocco, obreros de Sasort desde 1946 hasta su quiebra en 1986,[2] su producción de confitería (caramelos, chupetines, confites, etc.) crecía, por lo cual la empresa comenzó a diversificarse hacia nuevas mercancías, como las galletitas.

El crecimiento de la empresa motivó un debate entre los socios sobre cuál era el camino a seguir: continuar como hasta ese momento o invertir más capital para aumentar la escala de producción. Pagani encabezó la fracción partidaria de la modernización de la fábrica y en 1952 le propuso al directorio solicitar un préstamo al gobierno peronista para cambiar las maquinarias y trasladar la planta al costado de la ruta 13, en ese momento en construcción. El nuevo emplazamiento era beneficioso porque allí confluían los ferrocarriles Belgrano y Mitre, que facilitaban la salida de la producción. Pagani perdió la votación, ya que el sector que lideraba poseía el 49% de la empresa y la oposición (conformada en su mayoría por sastrenses), el porcentaje restante. El grupo victorioso argumentaba: el Estado en algún momento iba a reclamar el préstamo y quedarse con la propiedad de la empresa.

Ante la derrota, Pagani junto a un grupo de accionistas (Seveso, Brizio, Maranzana, Baira, Tavorda y Soldavini) tomó su dinero y dejó montada la empresa tal cual estaba. Se trasladaron a Arroyito, un pueblo situado a 113 kilómetros al este de la ciudad de Córdoba, donde había nacido la mayoría de los socios. Según los entrevistados, una vez en Córdoba, Pagani se contactó con el gobernador Luchini (peronista), con el

[2] Entrevistas a Roque Savatero y Andino Milocco, realizadas en mayo de 2005, en poder de la autora.

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

que acordaron el otorgamiento del préstamo a cambio de una participación en las ganancias de la futura empresa (entrevistas a Savatero y Milocco). Parecería ser entonces que el puntapié inicial de Arcor fue un subsidio estatal, que le permitió instalar una planta con tecnología moderna.

La instalación en Arroyito obedeció a ventajas de localización (Kosacoff *et al*., 2007). En esos años, este pueblo contaba con medios de comunicación hacia el mercado regional del este de Córdoba y centro de Santa Fe (zonas industriales y agrícolas) vía el ferrocarril Belgrano y la ruta 19. De esta forma, avanzaron en la solución del factor transporte, central para garantizar la circulación de las mercancías. A su vez, Arroyito disponía de mano de obra abundante, producto de la desaparición de su principal generador de riquezas: la industria del algarrobo. Hasta la década de 1920, se había desarrollado la rama de aserraderos, así como otras dedicadas al procesamiento de productos agrícolas. Ante la tala indiscriminada del algarrobo, la prosperidad llegó a su fin, con la consecuente desocupación. De todos modos, aunque abundante, la mano de obra era predominantemente descalificada, con lo cual los dueños de Arcor debieron contratarla de ciudades vecinas. Sumado a los beneficios mencionados, la familia Pagani contaba con contactos y buenas relaciones en Arroyito.

Un aspecto central de la localización es la impronta agrícola-ganadera de la zona de Arroyito (Kosacoff *et al*., 2007, p. 76). Arcor basa su producción en el agro y tiende a eslabonarla integrando la producción cerealera y láctea como insumos básicos para la elaboración de las golosinas y alimentos en general.

Integración y diversificación

Arcor, tal como adelantamos, inicia sus actividades con la producción de caramelos. De esta manera, fue ganando competitividad por la vía del aumento de la productividad del trabajo. La elaboración de los caramelos se desarrolló en un primer momento mediante un proceso simple llamado "batch" (se preparaba el pastón –masa de caramelo–, con mucha intervención manual) con maquinarias de dos tipos: máquinas de la década de 1930 compradas y arregladas por Mario Seveso (uno de los dueños) y envolvedoras para caramelos de leche compradas a un taller de San Francisco, Córdoba. Su producción se encontraba retrasada con respecto a los capitales de otros países (Italia, Alemania), donde la mayoría de las tareas ya no eran manuales (entrevistas a Savatero y Milocco). Esta diferencia de productividad fue saldada mediante la compra de equipos alemanes para fabricar caramelos y maquinaria italiana para envolver, gracias a las políticas de promoción industrial de Arturo Frondizi. Con esta nueva tecnología la empresa se colocó en la frontera tecnológica internacional, con el incremento de la producción de 5.000 a 60.000 kg de caramelos diarios. De esta forma, Arcor logró mantenerse en un mercado con mucha competencia, por lo menos 100 empresas de golosinas, en palabras de Pagani (Kosacoff *et al*., 2007, p. 86).

A partir de mediados de la década de 1950, Arcor comenzó a desarrollar una integración productiva en torno de su mercancía central: los caramelos. Emprendió la fabricación de materias primas como la glucosa, cuya planta se inauguró en 1956 con máquinas de

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

segunda mano y tecnología poco desarrollada (Kosacoff *et al*., 2007, p. 88). El sistema se mantuvo bastante precario hasta 1965, momento en el que se cambia la elaboración de glucosa de sorgo por la glucosa de maíz. Asimismo, Arcor adquirió maquinarias importadas que mejoraron la calidad, disminuyendo los desechos. En 1980 esta planta fue reemplazada por otra de última tecnología.

En 1957 Arcor fundó la División Agropecuaria, comprando tierras para la explotación de campos de maíz y sorgo para proveerse del insumo para la glucosa. También cultivaban membrillos y madera para material de embalaje. El cartón corrugado, las cajas y el papel se utilizaban para el embalaje e implicaban altos costos. Por esta razón, la empresa instaló en 1954, en Arroyito, su propia planta, con maquinaria fabricada por la empresa. Pronto adquirieron una impresora flexográfica, para producir etiquetas de impresión fija y variable en una sola pasada. Significó un aumento considerable en la productividad del trabajo, ya que las impresoras más atrasadas implicaban la realización de tres impresiones diferentes, en tres equipos distintos. La consecuencia era un alto costo, mucho desperdicio en la puesta a punto de cada uno de los equipos y un elevado consumo de mano de obra. A su vez, Arcor comenzó a fabricar su propio papel con maquinaria construida por un técnico de la empresa.

La fabricación de maquinaria fue una necesidad durante mucho tiempo debido a los altos costos de importación. Según *Globalizar desde Latinoamérica*, la empresa fabricó sus propias máquinas hasta la década de 1980, mediante la copia de modelos europeos y su combinación con tecnología importada. Aun ante la posibilidad de importarlas durante el período frondizista, su producción prosiguió con el fin de reducir costos. De esta manera, lograron las mismas condiciones técnicas que en las principales empresas de la rama. No solo producían las máquinas necesarias para la planta de caramelos, sino también para la de cartón corrugado, la de glucosa y la de papel. Inclusive, en la década de 1970, invirtieron en dos fábricas de maquinarias: Fripack (envasadoras) e Industrias Mark (máquinas envasadoras automáticas y equipos productores y pausterizadores de helados) (Kosacoff *et al*., 2007, pp. 89-91).

Al mismo tiempo, Arcor impulsó una política de apertura de empresas independientes relacionadas con sus actividades centrales y de compra de empresas ya existentes, como Misky, instalada aprovechando el régimen de promoción industrial tucumano y Pancrek, fábrica de galletitas, producto de la asociación en 1975 con Lía. También adquirieron la planta de destilación de alcoholes de cereales Guillermo Padilla Ltda., de San Pedro. Esta última comenzó con la elaboración de alcohol etílico (usado en la industria química), subproductos sólidos de la destilación del sorgo para alimentación animal, y gaseosos para la producción de gaseosas. En 1980 se instaló un molino para producir harinas de maíz y polentas (molienda seca). Más adelante, en 1986, se emprendió la producción de aceite de maíz, refinado a partir del germen obtenido por medio de molienda húmeda, en las plantas de glucosa de Arroyito y Tucumán (Kosacoff *et al*., 2007, p. 99).

La estrategia de provisión de insumos prosiguió con la creación de Vito-

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

pel S.A. y la fábrica de enzimas Milar S.A., producto de la asociación con los laboratorios Miles, de Estados Unidos. Este proyecto representó la continuación de una política de desarrollo de investigaciones en biotecnología, financiada junto con la Universidad Nacional de Córdoba.

En 1995, Arcor compró el ingenio La Providencia, en Río Seco (Tucumán), para abastecerse de azúcar de caña. Hacia el año 2005, Arcor invirtió alrededor de 7 millones de dólares para aumentar la producción de azúcar y así poder afrontar su mayor demanda proveniente del incremento en la producción de golosinas. En la actualidad, produce 100.000 toneladas anuales, que lo convierte en cuarto productor nacional.

En la década de 1970 la empresa inició un proceso de internacionalización del capital con la instalación de Arcorpar S.A., dedicada a la fabricación de caramelos duros. Ante el avance de Brasil sobre el mercado paraguayo, la fábrica tuvo como finalidad abastecer a este mercado, que carecía de producción de golosinas. Arcorpar se convirtió en 1986 en la única fábrica de caramelos en Paraguay, utilizando insumos provenientes de Argentina (Kosacoff *et al*., 2007, p. 103). También se expandió a Uruguay, asociándose con Van Dam, productora local de golosinas.

En 1980, Arcor desembarcó en el mercado brasileño, mediante la compra de Nechar S.A., una fábrica de golosinas de San Pablo a la que reequipó para incrementar su capacidad competitiva. El incentivo para invertir en Brasil era el amplio tamaño de su mercado que se evidenciaba en el número de competidores, entre los cuales, se destacan Embaré, Cadbury, Perfetti Van Melle, Docile, Florestal, Cory, Parati, Tutti, Pecci, Pietrobon y Erlan, entre otras. Además, Brasil era una interesante plaza para exportar. Entre los años 2002 y 2007, se produjeron en ese país un promedio de 470 toneladas anuales de caramelos, confites y gomas de mascar, de los cuales exportó un promedio del 26% de la producción, según datos de la ABICAB (Associação Brasilera da Indústria de Chocolate, Cacau, Balas e Derivados). En la actualidad, ocupa el puesto número 24 en tabla de clasificación mundial de exportadores de artículos de confitería sin cacao (excluida la goma de mascar), dos posiciones más abajo que Argentina, según la Dirección de Evaluación de Mercados Externos. Asimismo, Arcor es el principal productor de caramelos de Brasil. Sus plantas en Bragança Paulista, esta inaugurada en 1999, en Recife y Rio das Pedras le permitieron ampliar sus líneas de producción y su mercado. Esta división del Grupo Arcor se transformó en la segunda productora de golosinas y caramelos de la empresa. Según datos de la empresa, las plantas brasileñas de Arcor representan el 25% de la producción total de golosinas del grupo.

Arcor posee, actualmente (2009), 41 plantas alrededor del mundo, nueve de las cuales se destinan a la división "Golosinas" (cuatro en Argentina, dos en Brasil, una en México, una Chile y una en Perú). La división "Galletitas, alfajores y barras de cereal" opera a través de Bagley Latinoamérica S.A., producto de la unificación de estos negocios con Grupo Danone para los países de Argentina, Brasil y Chile, en siete plantas (cuatro en Argentina, dos en Brasil y una en Chile).

Destinadas a la producción de "chocolates" existen seis plantas, tres ubica-

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

das en Argentina, dos en Chile y una en Brasil. Las marcas Arcor, Prestopronta, Godet, Noel, La Campagnola, Nereida, BC, Salsati y Dulciora corresponden al sector "Alimentos". En diez fábricas (nueve en Argentina y una en Chile), se produce salsas y todo tipo de conservas (véase <www.arcor.com.ar>.

La inserción en los mercados

A medida que Arcor incrementa su escala de acumulación, se propaga desde los mercados nacionales hacia los mundiales. En un primer momento, avanzó sobre los mercados del interior de la Argentina. Desde Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y Tucumán fue expandiéndose hacia otras provincias. En 1953, Arcor desembarcó en Buenos Aires, y en 1970 se expandió hacia Capital Federal.

Sus primeras exportaciones comenzaron en 1964 (primero subproductos de glucosa a Europa y en 1968 golosinas a Estados Unidos). Las exportaciones cobraron relevancia desde mediados de la década de 1970, cuando ascendieron de un millón de dólares en 1974 a seis millones de dólares en 1979. En la década de 1980, las exportaciones aumentaron tanto en número como en variedad. A las golosinas se sumaron los insumos (glucosa, enzimas, almidón, pellets, goma base, esencias colorantes, envases flexibles) y maquinarias, centralmente para abastecer a sus filiales en el exterior. El resto de los mercados eran Estados Unidos, Canadá, países limítrofes y latinoamericanos. A fines de 1980, aunque en medio de una disminución en sus exportaciones, Arcor exportaba también a Medio Oriente, Europa, Japón y países africanos.

La década de 1990 representó un gran salto en las exportaciones de la empresa. En 1994 exportaba por un total de 102 millones de dólares, cifra que se incrementó año a año hasta crecer el 103% en 1998. Entre los años 1998 y 2000 mantuvo un monto promedio de 215 millones de dólares. Como una expresión de la crisis de 2001, Arcor decreció en sus exportaciones durante el 2002, aunque solamente por un año: a partir de 2003 volvió a incrementar sus exportaciones superando en el 2004 y 2005 los valores alcanzados en 1998.

Las cifras de exportaciones muestran la tendencia general del conjunto de las actividades que desarrolla Arcor. No obstante, no ocupa igual lugar en todas las ramas en las que se desempeña. Tomando como indicador el total exportado desde Argentina[3] (ya que no están disponibles datos desagregados por empresa), observamos que ocupa, para los años 1999-2003, el puesto número 50 en el *ranking* por país en la exportación de salsa de tomate. Las exportaciones de legumbres y hortalizas se encuentran en el puesto 49, las galletas en el 29, los aceites en el puesto 26, las jaleas y mermeladas en el 22, los chocolates en el 25.

Los artículos de confitería son los mejor posicionados, establecidos en el puesto 14 en el *ranking* mundial, con una participación del 2%, a diferencia de las

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

[3] Dirección de Evaluación de Mercados Externos, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, <www.mrecic.gov.ar>. Escogimos esta fuente dado que presenta un nivel de desagregación de las categorías de exportación mayor a la de otras fuentes, especialmente la UNCOMTRADE.

mercancías anteriores que no llegan al 1%. Tomamos esta cifra aunque incluya muchos productos distintos porque no están disponibles las cifras mundiales de comercio de los caramelos. En consecuencia, la estadística utilizada no refleja que Arcor sea uno de los principales productores de caramelos del mundo. Por el contrario, en el resto de las mercancías, Arcor no tiene un lugar relevante en el mercado internacional. Este aspecto de la historia de la empresa muestra la primera flaqueza. Si el éxito económico se explica por la acción individual de sus dueños, ¿por qué Pagani no logró posicionar a cada uno de los productos que elabora como líderes mundiales?

De lo expuesto hasta aquí observamos que el crecimiento de Arcor aparece entonces como producto de la inversión continua para aumentar su competitividad. Ante cada nueva mercancía producida, el capital recorre un camino similar: inicia la producción con maquinarias de bajo rendimiento y las moderniza al compás de la acumulación. En este sentido, su desarrollo es consecuencia del aumento de la productividad del trabajo.

La teoría debatida sostiene que esta estrategia, desplegada por Arcor, se encuentra en función de la decisión empresarial. El interrogante es entonces si el carácter emprendedor de Pagani se asentó sobre las bases de una rama sólida, o se abrió camino en una industria "desierta" y hostil a la acumulación de capital.

2. La guerra de las golosinas

Para responder el problema planteado, debemos analizar a la empresa en el marco de la rama en la cual se inserta. Para tal fin estudiaremos la competencia en la rama censal de las golosinas, ya que no existe la categoría censal "caramelos". La rama de las golosinas es representativa del subproducto de los caramelos dado que, desde 1935, su elaboración corresponde al 50% de las mercancías totales de la rama.

Indagaremos en particular en los movimientos de concentración y centralización de acuerdo con la conceptualización empleada por Marx. El primer mecanismo implica el incremento en la masa de los medios de producción (maquinaria aplicada) comparada con la masa de fuerza de trabajo utilizada. Es decir, es el aumento de la parte constitutiva constante del valor del capital a expensas de la parte variable (fuerza de trabajo). Las formas que adopta son los cambios en los procesos de producción, la mecanización de las tareas, los cambios organizativos y la división del trabajo. Esta modificación tiene como consecuencia el aumento en la productividad del trabajo, es decir, el incremento de la magnitud de materias primas que un obrero transforma en producto (Marx, 1998). El segundo se refiere a la propiedad del capital: implica la atracción de los capitales entre sí, la expropiación de los capitalistas por los capitalistas. Es decir, es la transformación de muchos capitales menores en pocos capitales mayores. La forma que toma este movimiento es la compra, fusión, destrucción, etc., entre capitales.

Los mecanismos expuestos son medios para aumentar la productividad del trabajo y disminuir los costos. Estos procesos no son decisiones optativas para los burgueses: si no disminuyen sus costos, desaparecen del mercado y

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

si no destruyen o anexan a sus competidores, ellos lo harán con él. En este sentido, atenderemos al devenir de Arcor como parte estructural de la rama y por lo tanto sujeta a las tendencias que esta atraviesa. Así, analizaremos los pasos de Arcor, expuestos en el acápite anterior en relación a cada momento particular de la rama de las golosinas.

Concentración del capital y decisiones empresariales

Analizamos la rama censal de los "chocolates y sus productos, caramelos, pastillas, turrones, etc., no elaborados en panaderías y confiterías" desde 1935 hasta 1974. El corte temporal obedece a la posibilidad de comparar los datos de la rama abordada.

A partir del censo 1937, observamos una rama dinámica, con una evolución ascendente de todas las variables. El primer dato es la cantidad de competidores: en los censos figuran 177 establecimientos en 1937, que aumentan a 221 para 1947. A su vez, hay un incremento en la cantidad de obreros (de 4.200 aproximadamente en 1937 a 7.920 en 1947) y de la producción (ascendió de 59.437 a 120.000 pesos en diez años).[4] Es el momento de crecimiento en extensión, en el que Arcor se inserta a partir de la experiencia Sasort. Según las entrevistas, esta empresa abastecía a gran parte de la región de Córdoba, Santa Fe y el Noroeste argentino, a pesar de ser un capital chico que producía un volumen de caramelos inferior a los 500 kg diarios, elaborados con maquinarias rudimentarias (entrevista a Roque Savatero, Santa Fe, mayo de 2005).

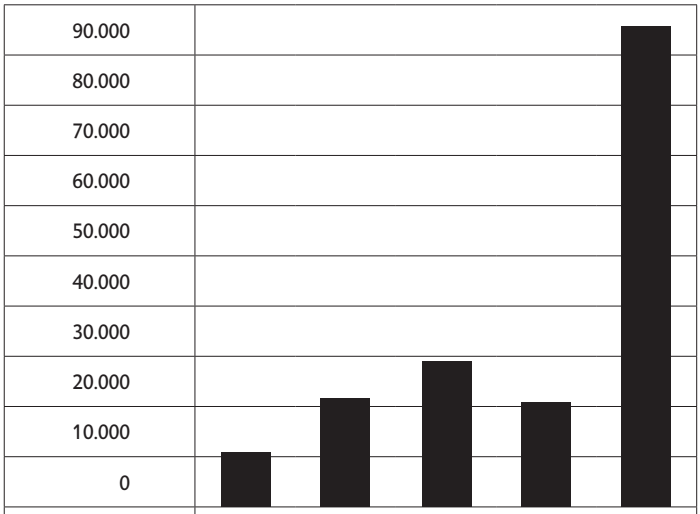
En 1950 se evidencia la primera tendencia a la concentración del capital, ya que por un lado se mantienen constantes los establecimientos (223), a la vez que disminuyen 2.000 obreros y se duplica la producción. En los censos se observa que el aumento en los HP (caballos de fuerza) de las maquinarias utilizadas obedece a la incorporación principalmente de motores primarios (no eléctricos), lo que implica una baja inversión. Esta etapa de profundización general de la producción debe haber impulsado a Pagani a presentar la propuesta de pedir el préstamo para modernizar la planta. Si aisláramos el caso de esta empresa, como lo hace Kosacoff, la iniciativa de Pagani aparecería como una decisión personal. Sin embargo, la existencia de capitales como Mu-Mu, Suchard, Georgalos, Lheritier, La delicia, Fort, Renomé, Nestlé y Noel, entre otras, dedicadas en su mayoría a la elaboración de caramelos, obligó al empresario a tomar ciertas determinaciones si quería continuar compitiendo en el mercado.

La separación de Pagani junto a otros socios de Sasort y la fundación de Arcor con tecnología moderna es lo que le permitió sobreponerse a esta tendencia general de la rama, que se verifica también en los censos de 1954. En este período se produce nuevamente un proceso de concentración de capitales, al aumentar el número de establecimientos y de la producción, pero no así de los obreros. Lo que implica que debe haber un incre-

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSION

[4] *Censo Industrial de 1935, Censo Industrial de 1937, Censo Industrial de 1941, Cuarto Censo General 1947, Censo Industrial de 1950, Censo Nacional Minero, Industrial y Comercial de 1954*, INDEC.

Gráfico 1. Evolución de la producción de caramelos (en toneladas)



	1935	1947	1950	1954	1963
Producción de caramelos	11.548	23.310	19.423	22.321	86.973

Fuente: elaboración propia basada en *Censo Industrial de 1935*, *Censo Industrial de 1937*, *Censo Industrial de 1941*, *Cuarto Censo General 1947*, *Censo Industrial 1950*, *Censo Nacional, Minero, Industrial y Comercial 1954* y *Censo Nacional Económico 1963*, INDEC.

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

mento en la tecnología aplicada que aumenta la productividad del trabajo. Esto se observa de forma diferenciada para Arcor y Sasort. El primero introduce maquinarias (en general de fabricación propia) y alcanza una productividad de 600 kg diarios, contra 100 kg producidos por Sasort, que en adelante perderá competitividad.

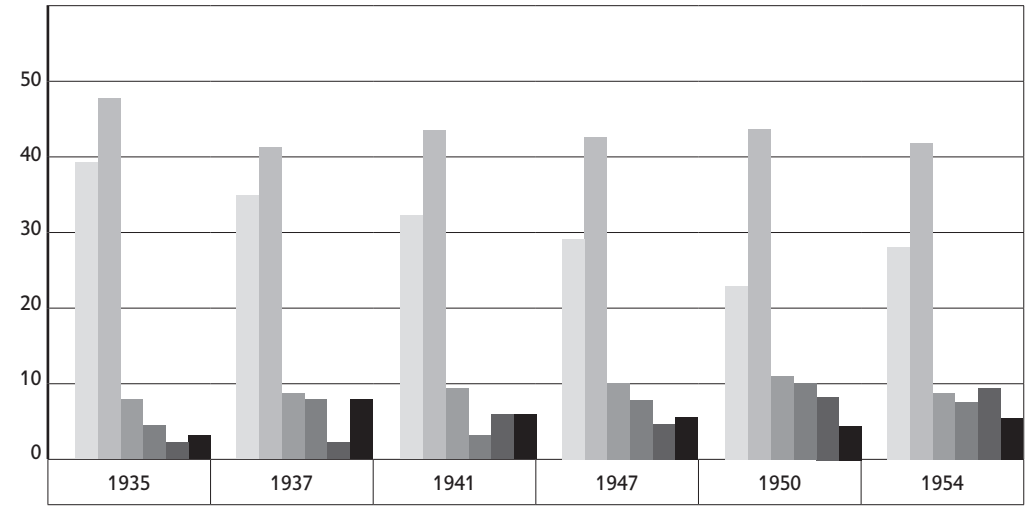
El aumento de la producción de golosinas en 1950 no se refleja en el subproducto de los caramelos. No obstante, es un *impasse*, ya que desde 1935 aumenta la tendencia al alza de la producción, que continúa en los años posteriores a 1950. El peso de la producción de caramelos en la rama ocupa, desde 1935 hasta 1974, entre el 40 y el 48% de la producción total, seguido de los chocolates en tabletas, con el 20% de la producción (gráficos 1 y 2).

¿Cuáles fueron los cambios en los procesos de producción que permitieron el aumento de productividad y en consecuencia, la diferenciación entre los capitales? Debemos observar los cambios tecnológicos.

Cambios tecnológicos

El cambio tecnológico se puede reconstruir, para la década de 1950, a partir del distanciamiento que se produce entre Arcor y Sasort. Este último capital (una

Gráfico 2. Productos de la rama de las golosinas, 1935-1937 (en porcentajes)



	1935	1937	1941	1947	1950	1954
Chocolate en tabletas	39	35	32	29	22	28
Caramelos	48	41	44	43	44	42
Bombones	7	8	9	10	11	8
Pastillas	4	7	3	7	10	7
Turrones	2	2	6	5	8	9
Confituras	3	7	6	6	5	6

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

Fuente: elaboración propia basada en *Censo Industrial de 1935, 1937, 1941 y 1950*, el *Cuarto Censo general 1947* y el *Censo Nacional Minero, Industrial y Comercial 1954*, INDEC.

vez separado de Arcor) continuó hasta su quiebra, en la década de 1980, con las mismas máquinas de la década de 1930, tanto para la producción de confitería como para caramelos y galletitas.

Durante las décadas de 1950, 1960 y 1970 el procedimiento para la elaboración de los caramelos duros comenzaba con la cocción de agua, azúcar y glucosa, en un tacho de vapor, tipo baño María. En esta parte, el obrero debía conocer el punto en el que la masa estaba lista. Luego, la preparación pasaba por una serpentina (traccionada por una bom-

ba), donde se terminaba de cocinar la masa. Posteriormente, los obreros colocaban la masa en la mesa fría, donde otro trabajador le agregaba la esencia y el colorante. Por último, era trasladada a la máquina roladora (una serie de tres o cuatro rodillos de bronce con vapor en su interior, que mantiene la masa caliente). Se amasaba hasta afinar el pastón y se cortaba el caramelo con moldes que se intercambiaban según la forma que se le quería dar. Posteriormente, depositaban los caramelos en una cinta que los colocaba en una calesita, donde un sistema de aire los enfriaba. Después, los trabajadores los empaquetaban en forma manual sobre una mesa.

En 1955 Sasort modernizó la sección envolvedora de caramelos blandos (chocolate, dulce de leche, etc.). En un principio, este proceso era hecho a mano, con 10 obreros que envolvían 10.000 caramelos en 10 horas. En el año mencionado se incorporó una máquina que cortaba y envolvía el caramelo. Gracias a esta innovación, los caramelos pasan a ser envueltos en media hora, ocupando únicamente a un obrero.

Sin embargo, esta fue la única sección que Sasort pudo modernizar. Por el contrario, Arcor prosiguió su camino aumentando la productividad del trabajo. Al igual que Sasort, introdujo un nuevo sistema italiano de envoltura de los caramelos, y una máquina roladora más moderna. Esta proporcionaba una masa con calidad estándar, debido a que la máquina giraba más rápido y la masa no se enfriaba y endurecía. De esta manera, redujeron el volumen de desperdicio. Gracias a estas innovaciones, Arcor se colocó en la frontera tecnológica internacional, aumentando su producción de 5.000 kg diarios de caramelos a 60.000 kg, mientras Sasort quedaba en el camino con su nivel de producción de 600 kg diarios.

Estas modificaciones en la organización de la producción implicaron un pasaje de la manufactura moderna, momento en que la producción en Sasort necesitaba de mano de obra calificada, a gran industria, cuando Arcor comenzó a elaborar caramelos mediante un flujo continuo de los insumos con maquinarias que permitían contratar fuerza de trabajo sin ninguna calificación. La gran industria,[5] por otra parte, le permitió disminuir el costo salarial por la vía de la reducción de la cantidad de obreros y la eliminación de la mano de obra calificada.

A nivel general de la rama, en 1971 ciertos capitales como Bonafide, Saint y Rufino, entre otros, incorporan la técnica "Uniplast", un método que elabora el caramelo como un comprimido individual, aumentando notablemente la productividad del trabajo. Otra de las innovaciones es la instalación de plantas de glucosa, por Arcor y Lheritier. Este insumo es indispensable para la elaboración de los caramelos y, según la ADGYA (*ADGYA*, N° 367, año 1971) elevó la productividad de los mismos, hacia 1960, de 4 a 50 o 60 toneladas diarias. Este insumo representa aproximadamente el 60% del total de un caramelo (el restante 40% es azúcar). Es,

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

5 Gran industria es el grado mayor de desarrollo de los procesos de trabajo, en el que se conforma un sistema fabril que mecaniza el conjunto de las tareas antes realizadas por los obreros. Marx (1998, t. I, vol. 2, caps. XI-XIII).

entonces, el insumo central para su elaboración.[6]

Centralización del capital

Como precisamos antes, los procesos de centralización remiten a los cambios en la propiedad del capital. El aumento en la magnitud del capital que posee una empresa, expresado en la compra de otras firmas y la fusión con otros capitales, es una forma de incrementar su capacidad de hacer frente a la competencia. En general, estos procesos se dan en paralelo a la concentración del capital.

Los datos del Censo Nacional Económico de 1963 indican el primer proceso de centralización en esta rama. En este momento, disminuye el 20% de los establecimientos y en el segundo período de concentración, 1971, el 12,5%. En Arcor este proceso se ejemplifica con la compra parcial del paquete accionario de empresas como Lía, en 1975, competidora en productos alimenticios. Estas centralizaciones aumentan la escala de producción de los capitales y en consecuencia debilitan la capacidad competitiva de quienes continúan operando a una escala inferior.

Exportaciones

Las exportaciones evidencian el dinamismo de la rama y su productividad, mostrando su capacidad para competir en el mercado internacional. Los capitales nacionales de la rama estudiada exportan por lo menos desde 1925, cuando el volumen de las mercancías intercambiadas con el exterior era de 33.541 kg. Esta cifra corresponde solamente a la exportación de caramelos, cuyo destino era principalmente Alemania, Austria, Gran Bretaña, Estados Unidos, Francia e Italia (*Anuario de Comercio Exterior 1927*). Un poco antes de que Arcor comience a exportar (en 1964), la tendencia de las exportaciones de la rama ya era ascendente. De acuerdo con las diferentes ediciones del *Anuario de Comercio Exterior*, entre 1960 y 1962 se produce un aumento del 500% en la exportación de caramelos, confites y pastillas. Posteriormente, las exportaciones ascienden el 360% entre los años 1962 y 1963, en términos de cantidades. Las exportaciones continúan su crecimiento produciendo una expansión en poco más de una década (1960-1976) del 3.500%, con el pasaje de 17.701 kg. de caramelos, confites y pastillas exportados en 1960 a 6.309.907 kg 1976.[7] Entre los años 2000 y 2001 la rama de los "artículos de confitería excluida goma de mascar" exportó un promedio de 37.000.000 de kg anuales, mientras que, tras un pico de 110.000.000 en el 2003, en los años 2004 y 2005 se estabilizaron alrededor de los 55.000.000 kg (cuadro 1 y gráfico 3) (véase Dirección de Evaluación de Mercados Externos, <www.mrecic.gov.ar>).

Dentro de las empresas exportadoras identificamos a Mu-Mu, que exportaba

[6] Savatero, entrevista citada. A su vez, la proporción con que se utiliza la glucosa para la fabricación de caramelos es ponderada en <http://cafagda.com.ar/prod_glucosa.htm>.

[7] *Anuario de Comercio Exterior* 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975. INDEC.

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

Cuadro 1. Evolución de las exportaciones de caramelos, 1960-1976

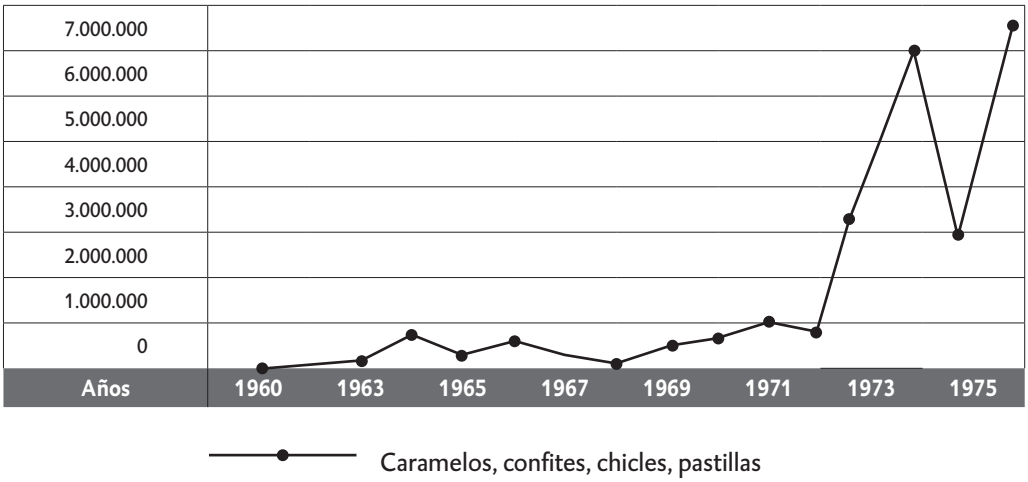
Año	Kg	M$n	Dólares
1960	17.701	950.855	11.489
1962	103.372	5.209.236	41.101
1963	381.649	15.241.692	186.988
1964	276.186	26.907.184	189.713
1965	359.079	43.134.604	254.637
1966	276.028	35.625.977	171.487
1967	150.226	26.935.802	85.229
1968	324.478	76.101.324	217.432
1969	822.170	151.800.550	433.719
1970	983.096	2.004.156	533.910
1971	862.859	1.830.410	439.412
1972	2.332.620	7.950.961	962.609
1973	5.121.120	13.663.312	2.350.521
1974	6.037.165	38.619.336	3.895.521
1975	2.883.324	78.721.062	2.369.269
1976	6.309.907	7.98.257.375	3.917.237

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

Fuente: elaboración propia basada en *Anuario de Comercio Exterior* 1960, 1961, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975, INDEC.

a Japón, Puerto Rico, Alemania, Estados Unidos, Sudáfrica y Holanda (especialmente caramelos), y Lheritier, que exportaba productos a Israel y Estados Unidos, Bélgica, Francia, Canadá, Dinamarca, Sudáfrica, Alemania, Noruega, Suiza, Holanda y Bolivia (véase CIPA, "50 años de vida").

Gráfico 3. Evolución de las exportaciones de caramelos, confites y pastillas, 1960-1976 (en kg)



Fuente: elaboración propia basada en *Anuario de Comercio Exterior* 1960, 1061, 1962, 1963, 1964, 1965, 1966, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975, INDEC.

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

Arcor, por su parte, comienza a exportar en la década de 1960, en pequeños volúmenes. En 1980 exportó 7 millones de dólares. En la década de 1990, el triple que en la década anterior y en el 2000, exportó siete veces los valores de 1990, con 200 millones de dólares. A partir de 1990, no solo cubre un alto porcentaje mundial de la rama con exportaciones, sino que comienza a realizar inversiones directas en varios países de América Latina y Estados Unidos (Kosacoff *et al*., 2007, pp. 29-32 y 34).

Por lo visto, Arcor no se desarrolla en un sector sin potencialidades de crecimiento. Muy por el contrario, la rama en la que este capital está inserto parece tener algún elemento que la hace competitiva internacionalmente a poco de su nacimiento a nivel local. Es una muestra más de que es la rama en general la que determina las posibilidades de acumulación de un capital y no el simple empeño de sus dueños.

Conclusiones

La primera parte del trabajo proporcionó una imagen del derrotero seguido por Arcor: su crecimiento, las estrategias implementadas de integración y diversificación, las constantes inversiones en tecnología para aumentar su productividad. Si circunscribimos la mirada al ámbito de la empresa, su evolución aparece como expresión de las decisiones individuales de sus dueños. A ese momento del análisis optan por restringirse Kosacoff, Barbero, Stengel y Corteza. No obstante, hay todo un campo que no abordaron para explicar la historia de Arcor. Es el estudio de la rama de las golosinas que nos permite enmarcar la tra-

yectoria de la empresa y comprender la lógica de su comportamiento, no como un capital aislado sino determinado por la competencia con las empresas rivales. En primer término observamos que ya en la década de 1920 la rama de las golosinas gozó de dinamismo: cientos de empresas acudían al mercado de las golosinas y realizaban cambios tecnológicos para aumentar la productividad del trabajo. A su vez, la misma competencia iba relegando a aquellos que no alcanzaban la productividad media del trabajo. Los procesos de concentración y centralización del capital constituyeron vías para eliminar a la competencia por medio de fusiones, ampliaciones de planta y la posterior quiebra de algunos de los capitales en pugna. Asimismo, desde sus inicios la rama contó con varios capitales exportadores. Más allá de la porción del mercado internacional que ocupó cada uno, expresa su capacidad competitiva.

En este sentido, Pagani no actuó guiado solo por su subjetividad, por su capacidad emprendedora, sino que debió ceñirse a la dinámica de la rama de la cual era parte. Ni siquiera fue el pionero de la rama, con lo cual los avances tecnológicos, las fusiones con otros capitales, etc., fueron respuestas a las tendencias generales. Pudo desplegar su capacidad innovadora indudable en una industria que en Argentina contaba con amplias ventajas para desarrollarse. Además, a diferencia de los postulados de Kosacoff *et al*., Arcor no constituye un modelo a imitar, dado que su grandeza es producto de una competencia feroz y la consecuente eliminación de los capitales ineficientes del mercado. El tamaño alcanzado por Arcor es entonces producto del avance sobre otras empresas: no hay lugar para todos.

Por otro lado, si el éxito de Arcor se debiera en primer lugar a Pagani, cada una de las mercancías que elabora debería correr similar suerte. Sin embargo, Arcor no es líder mundial de la rama de los enlatados, ni de los chocolates ni de las galletitas. Solo se conformó en capital líder de la rama de los caramelos. Por lo tanto, difícilmente pueda revertirse la situación de la industria argentina mediante un cambio de mentalidad empresarial. Aunque es tema de otro trabajo, podemos adelantar que dicha posición fue lograda gracias a que el insumo principal con el que se elabora el caramelo, la glucosa, cuenta con amplias ventajas en el mercado mundial, debido a que se asienta en la productividad del maíz argentino, el más barato del mundo (Baduino, 2008). Este es un elemento más que justifica que el éxito económico se debe al triunfo en la competencia, resultado de la posesión de ventajas estructurales antes que a subjetividades particulares.

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

Bibliografía general

Amici, A. (1987), "Mercado internacional de granos: Argentina es el abastecedor que produce a menor costo", Carpeta de Economía agrícola Nº 48, Pergamino, INTA.

Azpiazu, D. y E. Basualdo (1989), *Cara y contracara de los grupos económicos. Crisis del Estado y promoción industrial*, Buenos Aires, Editorial Cántaro.

Baudino, V. (2008), "Productividad y desarrollo en la Argentina: el caso Arcor", tesis de Licenciatura en Historia, Universidad de Buenos Aires.
Clive, T. (1987), *Azúcar: ¿amenaza o desafío?; evaluación del impacto resultante del desarrollo tecnológico en las industrias sucroquímicas y del jarabe de maíz con alto contenido de fructosa*, Ottawa, CIID.
Chandler, A. (1990), *Scale and Scope. The dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Harvard University Press.
—— (1977), *The visible hand. The Managerial Revolution in American Business,* Cambridge, Harvard University Press.
—— (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Harvard University Press.
Estación Experimental Agroindustrial obispo Colombres (2007), "Estado actual y evolución de la productividad del cultivo de caña de azúcar en Tucumán y el noroeste argentino en el período 1990-2007", publicación especial Nº 34. Disponible en <www.eeaoc.org.ar>.
García, W. (2008), "Análisis de la cadena de golosinas de chocolate", en *Alimentos Argentinos*, SAGyP, versión electrónica.
Iñigo Carrera, J. (2007), *La formación económica de la sociedad argentina. Volumen I: renta agraria, ganancia industrial y deuda externa. 1882-2004*, Buenos Aires, Imago Mundi.
Kosacoff, B. *et al.* (2007), *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*, McGraw-Hill, Colombia.
Márgenes Agropecuarios, varios años.
Marx, K. (1998), *El capital,* Madrid, Siglo XXI, Libro III, Sección VII.
—— (s/f), *Prólogo a la Contribución a la Critica de la Economía Política*, disponible en <www.marxists.org>.
Schorr, M. y A. Wainer (2006), "Trayectorias empresariales diferenciales durante la desindustrialización en la Argentina: los casos de Arcor y Servotron", *Realidad Económica*, N° 223, Buenos Aires.
USDA (1997), "Sugar annual report 1997", <http://www.fas.usda.gov/scriptsw/attacherep/display_gedes_report.asp?Rep_ID=10004704>.
Vázquez Pimentel, A. (2004), texto V Congreso sobre Ingeniería química y ambiental, <http://www.congresoiq-ia.iteso.mx/2004/Conferencias/c6.htm>.
Weber, M. (1969), *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.

(Evaluado el 15 de junio de 2009.)

Universidad Nacional de Quilmes
MATERIAL DE DIFUSIÓN

Autora

Verónica Gabriela Baudino. Licenciada en Historia de la Universidad de Buenos Aires. Becaria de CONICET del Instituto de Investigaciones Gino Germani. Docente de la Cátedra Historia Argentina, de la carrera de Historia de la Universidad de Buenos Aires.

Publicaciones recientes:

Baudino, Verónica (2008), *El ingrediente secreto. Arcor y la acumulación de capital en la Argentina*, Buenos Aires, Ediciones ryr.

Sartelli, Eduardo, Verónica Baudino *et al*. (2008), *Patrones en la ruta*, Buenos Aires, Ediciones ryr.

Cómo citar este artículo:

Baudino, Verónica, "La clave del éxito. Arcor y la acumulación en la rama de las golosinas", *Revista de Ciencias Sociales, segunda época*, año 1, Nº 17, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, otoño de 2010, pp. 223-239.

Universidad Nacional de Quilmes

MATERIAL DE DIFUSIÓN