

# Efectos de la transformación macroeconómica en la economía local

Un estudio de caso

Artículo de Investigación

Marzo 2018



Coordinadores:  
Costantino, Agustina  
Cantamutto, Francisco

Investigadores:  
Bonavida, Cristian  
González Obregón, Lautaro  
Mauriño, Macarena  
Miranda, Gregorio  
Monzón, Camila  
Pérez, Marianela



# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	2
<b>1. Los cambios en la macroeconomía</b> .....	5
<b>1.1. Sectores beneficiados y perjudicados</b> .....	15
<b>1.2. Los mercados sectoriales</b> .....	19
<b>2. Breve caracterización de la provincia del Chaco</b> .....	24
<b>2.1. Breve descripción de la provincia en términos de su potencialidad productiva</b> .....	24
<b>2.2. Caracterización de la infraestructura de la provincia</b> .....	34
<b>2.2.1 Plan Belgrano</b> .....	35
<b>2.2.2 Puerto Las Palmas</b> .....	38
<b>3. El grupo PLP</b> .....	43
<b>3.1. Un caso atípico</b> .....	45
<b>3.2. El grupo PLP ante los cambios macroeconómicos</b> .....	53
<b>Comentarios finales</b> .....	57
<b>Referencias</b> .....	61

## **Introducción**

Las elecciones presidenciales de 2015 consagraron como ganadora en segunda vuelta a la alianza Cambiemos, llevando a la cabeza del gobierno nacional a la fórmula Mauricio Macri – Gabriela Michetti. Las interpretaciones sobre la etapa previa de los gobiernos kirchneristas, y por lo mismo, de las tareas por resolver, fueron y siguen siendo múltiples. Un punto de acuerdo de relativa generalidad es, no obstante, que el conjunto de políticas macroeconómicas se modificó en un sentido distinguible de sus sesgos previos. Este documento busca identificar estos cambios, para poder evaluar su impacto sobre un agente específico de la economía local, el caso del Grupo Las Palmas.

Los cambios en la macroeconomía de un país son resultado de un conjunto de determinantes variados. En primer lugar se encuentran las condiciones del mercado mundial, en el que Argentina se inserta (Arceo, 2011; Arrizabalo, 2015). En segundo lugar, existen múltiples agentes que toman decisiones permanentes, a partir de su control de los procesos productivos y los medios de producción. Se trata del conjunto -amplio y variado- de empresarios, que cotidianamente deciden sobre la contratación de trabajadores/as, sobre la inversión de recursos, sobre precios, sobre los niveles de producción, entre otras variables. Este ámbito de decisión se organiza a partir de intereses privados, pero condiciona resultados agregados –y por esto se lo conoce como poder estructural (Gough, 2000; Jessop, 2008; Lindblom, 1999).

Sobre estos dos grandes determinantes, opera un tercer aspecto, que son las decisiones vinculantes tomadas desde el Estado. A través de las políticas públicas, el Estado impone regulaciones, estimula ciertas actividades, desestimula otras, etc. Esta orientación promueve una distribución de ganadores y perdedores, que es lo que la economía política tiende a detectar. Estas políticas son definidas en principio por el poder Ejecutivo, pero intervienen también los otros dos poderes del Estado. Es importante resaltar que, contra la opinión difundida, no se trata de decisiones discrecionales, tomadas por fuera de las tensiones de la propia sociedad. Las políticas públicas aparecen como condensaciones de fuerzas sociales –dentro y fuera del aparato del Estado- e interceden en el devenir de la disputa por el modo en que se orienta la economía. El empresariado, tal como lo hacen otros actores colectivos, se organiza para presionar por decisiones en su favor, lo que constituye una suerte de segundo circuito de

representación. En una medida no trivial, las orientaciones de política económica se trazan a partir de esta influencia (Lechner, 1978; Offe y Ronge, 1975).

En este sentido, los cambios operados en la macroeconomía argentina a partir de 2015 son resultado de una sumatoria de factores, entre los que se destacan –pero de ninguna forma de manera exclusiva- las nuevas políticas públicas en práctica desde diciembre de ese año. Estas nuevas condiciones ofrecen un marco distinguible en el cual miles de empresas toman decisiones económicas que afectan al resultado agregado. Resulta del mayor interés, entonces, buscar indagar cuáles de esas decisiones se han visto alteradas, y en qué sentido. Para avanzar en este examen, esta investigación se propuso analizar la situación y perspectivas de una empresa en particular, el Grupo Puerto Las Palmas (PLP).

PLP es una empresa chaqueña dedicada a la producción de arroz y pacú, estudiada en investigaciones previas de la Escuela de Gobierno de la provincia del Chaco<sup>1</sup>. La misma ha mostrado un patrón de expansión interesante, procediendo a la integración a lo largo de la cadena de valor y la diversificación productiva<sup>2</sup>. Se trata de una empresa mediana, organizada como grupo económico controlado por una familia (Meichtry), emplazada en torno a un negocio agropecuario recientemente modernizado. Justamente, PLP ha dado forma a un proceso de reconversión organizacional y productiva en un marco cambiante de políticas macroeconómicas. Es interés de esta investigación dar cuenta del efecto producido por este entorno cambiante sobre la empresa, su funcionamiento y sus proyecciones de expansión de negocios. Responder a estas cuestiones implica indagar acerca de las características propias de la empresa, y a partir de ellas poder inferir indicios acerca del grado de vulnerabilidad de ciertas empresas –particularmente, del ámbito provincial- que se desenvuelven en el marco de una macroeconomía con profundas transformaciones.

Este documento resume los hallazgos en esta materia.

El mismo se organiza de la siguiente manera. En la primera sección se analizan los cambios macroeconómicos propiamente dichos, refiriendo en particular a las nuevas políticas públicas. La segunda sección analiza la situación particular del Chaco, locación específica donde opera la empresa analizada, y que da cuenta de diversas especificidades locales a

---

<sup>1</sup> Existe un informe precedente de la Escuela de Gobierno del Chaco, que detalla la historia de la empresa (ver Robert y Moncaut, 2016). Se puede consultar la página institucional del grupo en <http://plpgroup.com.ar/>

<sup>2</sup> En este punto, su derrotero resulta homologable a la de otros grupos económicos nacionales, que combinan estrategias de integración y diversificación (relacionada y no relacionada) como estrategia para eludir la competencia de su mercado. Sobre este punto, ver por ejemplo Burachik (2007) y Schvarzer (1995).

considera. La tercera sección indaga los efectos de los cambios de la coyuntura macroeconómica en la situación y decisiones del GLP.

## 1. Los cambios en la macroeconomía

Desde el cambio de gobierno en diciembre 2015 hemos asistido a una serie de marcados cambios en la gestión macroeconómica en relación a las condiciones vigentes hasta entonces (Cantamutto, 2016a)<sup>3</sup>. Bajo el lema de “volver al mundo”, el nuevo gobierno procedió a una veloz liberalización de la cuenta capital de la balanza de pagos y a la apertura comercial. Como gesto adicional del cambio de orientación, se procedió al pago de acreencias en litigio, incluso algunas sin instrumentos probatorios. Un cambio igual de súbito se produjo en materia de manejo de la inflación, donde se pasó a un esquema de metas de inflación, con un planteo de corte monetarista que no ha tenido cortapisas con los efectos contractivos sobre la economía real del alza de las tasas de interés. Al negar otros determinantes de la inflación, se procedió a una fuerte devaluación inicial –y reunificación del régimen cambiario–, iniciando además un proceso de suba de tarifas de servicios públicos y combustibles. Justamente, a pesar del discurso de ajuste, lo que ha prosperado ha sido una alteración de la composición del gasto público, privilegiando rubros diferentes (centralmente, se produce un incremento del rubro intereses de deuda que sobrecompensa la caída en las transferencias económicas).

Aunque cada una de estas medidas debe detallarse con mayores precisiones, si es posible hablar de un nuevo modelo en consolidación, éstas serían sus principales orientaciones. En el ámbito empresarial, estos cambios de políticas produjeron efectos, que no son uniformes, ya que están en función del tipo de actividad en cuestión, el tipo de productos y servicios ofrecidos, la exposición a la competencia y mercados externos y su posición dominante o no en el mercado. Resulta propicio, por tanto, profundizar acerca de las cuestiones macroeconómicas más relevantes en estos casi dos años, para entender el contexto y la situación dentro de la cual se desenvuelve el Grupo PLP.

En orden cronológico, en cuanto a la inmediatez de la medida y su ruptura con las normativas previas, encontramos la devaluación del tipo de cambio nominal por parte de la autoridad monetaria el 17 de diciembre de 2015, cuando se abandonaron además los controles de cambios instaurados durante la gestión anterior, se levantó la restricción de encajes del 30%, se acortó el plazo mínimo de permanencia de las inversiones financieras de un año a 120 días (más tarde se eliminaría por completo) y se estableció un régimen de flotación sucia administrado por el Banco Central. En esa oportunidad, el tipo de cambio se depreció un 40% pasando de \$9,82 pesos por dólar a \$13,76, ubicándose en \$14 por dólar en enero de 2016. Sin

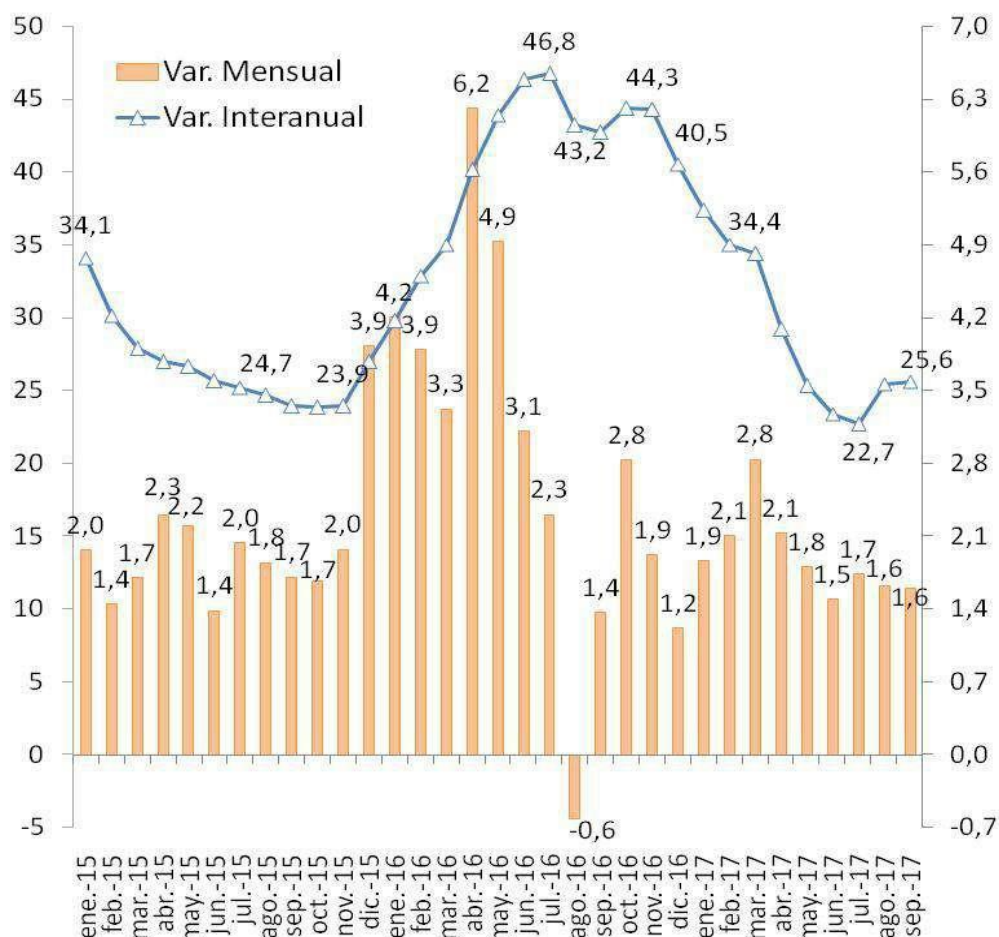
---

<sup>3</sup> Para análisis pormenorizados de este cambio en clave de política económica, ver Arelovich y otros (2017), CIFRA-FLACSO (2016) y Neffa (2017).

embargo, durante el resto del 2016 el tipo de cambio continuó depreciándose, hasta estabilizarse sobre fin de año en torno a \$15,90. Por tanto, si se computan los valores para todo el periodo la devaluación alcanza el 60%. Durante 2017, el aumento del valor del dólar continuaría, aunque a una tasa sensiblemente menor, pues al momento de escribir este informe se encontraba a \$17,75, una devaluación anual del 12%, que no llega a situar el dólar siquiera al precio establecido en el presupuesto nacional.

Los efectos de esta devaluación se reflejaron en tres aristas. Por un lado, su efecto sobre la inflación; por otro lado, el impacto en la competitividad externa para aquellos sectores transables; y, por último, el aumento de costos de insumos y materiales importados que afecta principalmente al sector industrial, sumado a la exposición de la mayor competencia externa por la mayor apertura de la economía.

**Gráfico 1.** Variación mensual e interanual del IPC Provincias (enero 2015-septiembre 2017)



Fuente: Barrera, Fernández, González y Manzanelli (2017b: 11).

En cuanto al primero de estos efectos, el *pass through* (transmisión del ajuste del tipo de cambio a precios) fue significativo, aunque logró sostener una devaluación real. La inflación de diciembre 2015 se disparó a 3,9% (valor que duplica lo acontecido en el mes previo, que fue del 2%), y se incrementó a partir de allí durante todo 2016. Dado que el INDEC discontinuó la medición del índice de precios al consumidor, existen dificultades estadísticas para medir con precisión este incremento en los precios. Esto desató una nueva disputa por la correcta medición de la variación real. En el gráfico 1 se puede ver la estimación del Instituto CIFRA de la CTA-T.

Sin embargo, se puede aproximar el dato por dos vías alternativas, insospechadas de animosidad. Considerando la estimación de los precios implícitos del PBI, el propio INDEC infirió una inflación del orden del 40,9%<sup>4</sup>. Por su parte, el Instituto de Estadísticas de la Ciudad de Buenos Aires –cuya jefatura pertenece a la misma fuerza política que el gobierno nacional– midió un aumento del 41% en el índice de precios al consumidor en esa localidad. Es decir, parece robusto afirmar un incremento de ese orden, bastante por debajo de la devaluación total hasta ese momento (del 60%). Esta ventaja de competitividad por precios se erosionó lentamente durante 2017, cuando la inflación anual alcanzó un 24,8% según el propio INDEC. De esta manera, las presiones por nuevos ajustes del tipo de cambio se hicieron presentes entre el empresariado.

En este marco general, según los últimos informes técnicos disponibles del INDEC, la región del NEA tuvo una inflación levemente menor durante 2017 respecto del total del país. Mientras que a nivel nacional los precios al consumidor subieron un 24,8% de diciembre a diciembre, el NEA marcó una suba de 22,3%. Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles fue el rubro que hizo la diferencia, pues a nivel nacional el incremento de precios superó en más de 12 puntos al de la región. Por el contrario, Transporte y Alimentos y bebidas subieron levemente por encima del promedio nacional.

La devaluación produce un efecto sobre la economía ligado al conjunto de bienes transables –aquellos exportables y aquellos importables–, entre los cuales resaltan las exportaciones del sector agropecuario –con fuerte impacto en la canasta de consumo de alimentos– y las importaciones en los rubros industriales. A esto se debe sumar la reducción de derechos de exportación a bienes primarios (a 0% para maíz, trigo, carne, productos regionales, y una reducción del 5% para la soja), que implican un aumento de los precios en pesos de estos

---

<sup>4</sup> “Para el Indec, en 2016 la inflación fue de 40,9%”, disponible en <http://www.lapoliticaonline.com/nota/104320/>



productos de consumo básico (Barrera, González y Manzanelli, 2016; Gallo y Actis, 2017). Asimismo, se derogaron los Registros de Operaciones de Exportaciones –cupos de ventas externas- para varios rubros primarios (Gallo, 2017). En este sentido, el impacto de la devaluación y quita de impuestos alteró la *composición* de la inflación en los primeros meses del nuevo gobierno, elevándose el rubro alimentos por encima del promedio, que produjo un mayor impacto sobre los deciles más pobres de la población (Panigo y otros, 2016). Es decir, la nueva inflación fue más dura con los más pobres.

No obstante, el tipo de cambio no fue el único responsable del aumento de la inflación. Buena parte de su evolución se explica por los aumentos en las tarifas de gas, agua y electricidad, que se suscitaron durante la gestión del gobierno de Cambiemos. Tras declarar la emergencia energética, se realizó un primer intento de aumento súbito, que en ciertos casos llegaba a superar el 1.000%. Esto generó una ola de críticas, que obligó al gobierno a revisar su propuesta, y tras una serie de conflictivas asambleas, se decidió que el incremento se realizaría por una pauta más gradual (llegando hasta 2019), aunque no por ello menos decidida. Accesoriamente, se produjo una dolarización del precio del gas en boca de pozo, lo cual transmite movimientos del tipo de cambio tanto hacia el servicio de gas (en red y envasado) como el de electricidad, fuertemente dependiente del anterior (ver Cantamutto, 2016b).

Tomando los dos años de gestión del gobierno de Cambiemos, los aumentos en las tarifas llegan, en algunos casos, a un acumulado del 500%. En este sentido, sólo en 2016, la luz, el agua y el gas aumentaron en 200%, 203% y 300% respectivamente, llegando en 2017 a un acumulado de 512%, 313% y 392%. Estos incrementos resultan particularmente significativos en la dinámica inflacionaria, pues no solo modifican los precios a los hogares, sino que implican un aumento de los costos de producción de los insumos de las industrias. Las empresas afectadas buscan trasladar a precios este incremento de costos, lo que realizarán en función de su capacidad de control del mercado al que atienden y la competencia que enfrentan. En este marco, grandes empresas pudieron hacer este traslado –no sin algunas reducciones de planta y producción-, al tiempo que empresas de menor escala, imposibilitadas de realizar este traspaso, se vieron la mayor de las veces con una tasa de ganancias que implicaba el cierre (CEPA, 2016a; 2016b)<sup>5</sup>. Por ambas vías, los despidos producen una presión sobre el mercado laboral, que fuerza a la baja los salarios, así como sobre la demanda por consumo final (Gallo

---

<sup>5</sup> No en vano, múltiples asociaciones representativas del empresariado PyME se volcaron a la protesta en el ámbito público, forzadas a la necesidad de sobrevivir el “tarifazo”.

y Actis, 2017). Este escenario, pues, combinó durante 2016 inflación con recesión –en escalas superiores a la de años previos (Gallo, 2017; Manzanelli y Basualdo, 2016; Molina, 2016).

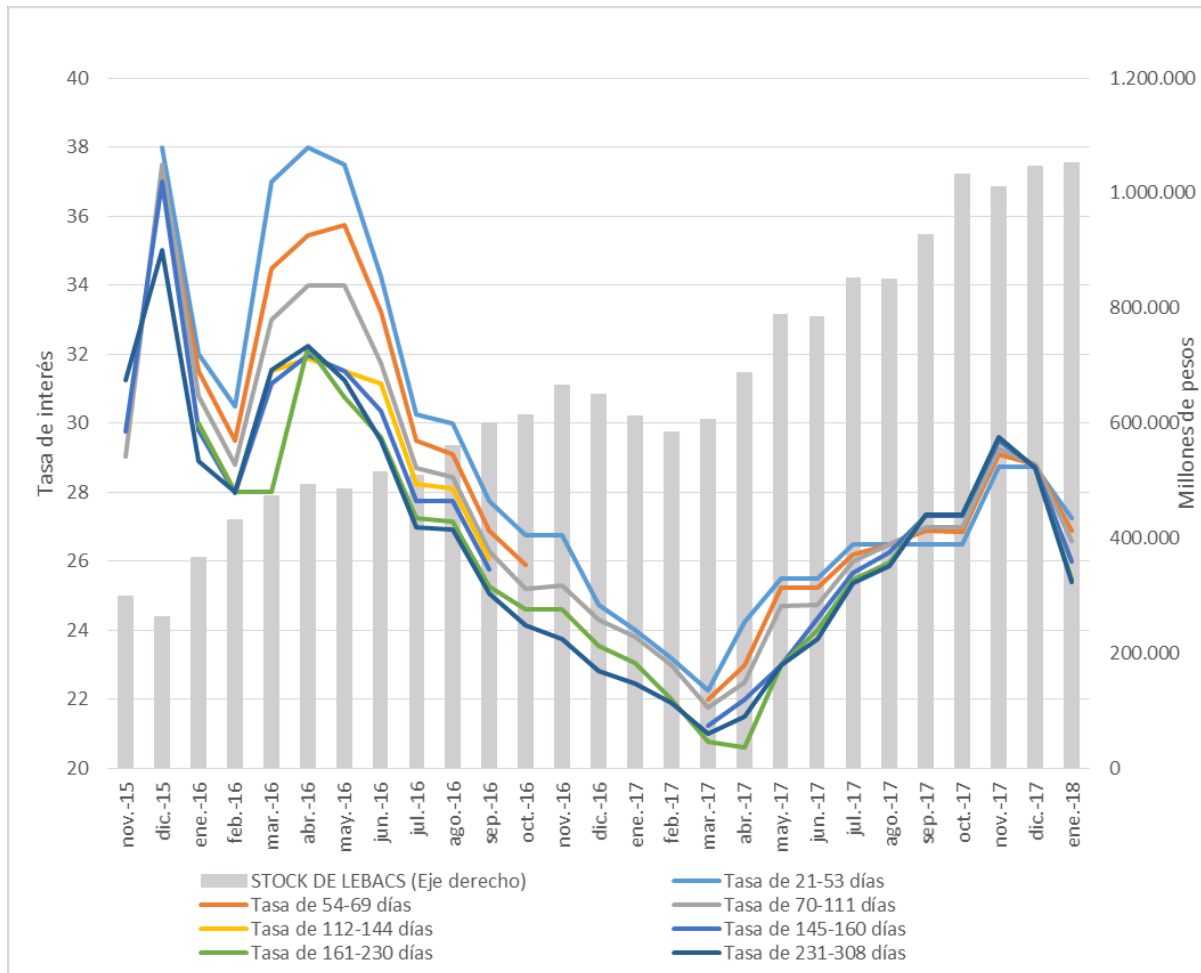
En atención a este problema macroeconómico, el gobierno modificó la forma de interpretar el origen de la inflación (Gallo, 2017; Neffa, 2017). Desconociendo el impacto de la devaluación, la quita de retenciones y la suba de tarifas, se pasó a entender la suba de precios como un fenómeno exclusivamente monetario, ligado a la sobreabundancia de circulante. En el análisis oficial, el gasto público excesivo produce un déficit fiscal que, al monetizarse, produce inflación. Por ello, apuntó a una estrategia en dos fases: la reducción del déficit fiscal y la de su monetización. Sobre la primera parte, como señalamos, lo que se produjo en rigor fue un cambio en la composición del gasto, y la pérdida de ingresos fiscales debida a la reducción de retenciones, y en menor medida a la quita de diversos tributos, incluyendo entre los más significativos a bienes personales (Arelovich y otros, 2017; Gallo, 2017). El déficit fiscal se incrementó durante 2016, para cerrar 2017 en torno a la misma proporción de 2015.

En la segunda etapa del diagnóstico, al Banco Central le corresponde reducir la monetización, por lo que puso eje en el control de la inflación mediante metas –que incumplió significativamente tanto en 2016 como en 2017-, utilizando como herramienta central la tasa de interés pagada por los instrumentos de esterilización, ya utilizados en el anterior gobierno (Gallo y Actis, 2017; Molina, 2016). Así, el Banco Central intensificó de manera severa la emisión de Letras (LEBAC), en un movimiento que progresivamente disminuyó la duración media –estabilizada en torno a los 40 días- y aumentó el stock de unos \$300.000 millones en 2015 a casi \$1,2 billones (el triple del valor inicial), superando incluso el total de billetes y monedas en circulación.

Para esto, el manejo de la tasa de interés fue clave: tras una fuerte suba de la tasa de interés que llegó al 38% a mediados de 2016, logró reducir su valor para ubicarse en torno a los 26% en 2017, con un leve incremento sobre el final del año. Aunque los efectos de estas altas tasas de interés fueron exiguos sobre la inflación (Gallo, 2017; Molina, 2016) –mostrando el equívoco diagnóstico de las autoridades monetarias-, tuvieron impactos reales sobre el gasto público, el nivel de actividad y su orientación sectorial. Respecto de lo primero, la emisión mensual de LEBACs elevó de manera sistemática el déficit cuasi-fiscal. Mes a mes, el BCRA cubre la esterilización prevista de la emisión monetaria, y además debe renovar las Letras que vencen, incrementando periódicamente así una masa de recursos de alta liquidez, que por su naturaleza implica un aumento de la incertidumbre sobre el valor de variables clave como el tipo de cambio. En cada episodio donde la renovación de Letras fue menor a la esperada, los

pesos obtenidos son cambiados a dólares, de modo de cerrar el círculo de valorización conocido como “bicicleta financiera” (Basualdo, 2017; Gallo, 2017).

**Gráfico 2.** Stock de LEBACS y tasas de interés según plazos de vencimiento. Noviembre 2015 - Enero 2018.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCRA

Sobre lo segundo, las altas tasas desincentivaron la inversión productiva, sometida a competir con rendimientos imposibles de alcanzar, reduciendo en términos reales el crédito a las empresas. En tal sentido, con altas tasas de interés y gran incertidumbre, la inversión agregada cayó un 5,1% durante 2016, sumando su efecto contractivo a la caída del consumo. Tras esta caída, los primeros 9 meses de 2017 mostraron una recuperación de la actividad –un 13% por encima de igual período el año anterior-, impulsados por la construcción –resultante

a su vez de la intensa obra pública ligada al año electoral- y la compra de maquinaria y equipos importados (que acusaron un aumento interanual superior al 30%).

Respecto del tercer punto, se incentivó la financierización del mercado de inversiones<sup>6</sup>. La popularmente conocida “bicicleta financiera” fue convalidada –salvo momentos muy específicos en los dos años- por una tasa de interés alta en pesos y un tipo de cambio relativamente estable (en especial, durante 2017), que *posibilita alta rentabilidad para aquellos inversores que se endeudan afuera a una tasa menor, cambian los dólares a pesos, los invierten en bonos o letras en el país y los renuevan mientras el tipo de cambio acompañe* (Barrera y otros, 2017a). Los datos del balance cambiario publicados por el BCRA indican que en el acumulado de 25 meses de gobierno (hasta diciembre de 2017 inclusive), la entrada de capitales para inversiones de cartera superaba en 2,4 veces a la inversión directa. Vale resaltar que este desbalance se intensificó en el tiempo: mientras que en 2016 las primeras se veían excedidas en valor por las segundas, en 2017 la relación pasó a ser de 4,2 veces. Los datos de la balanza de pagos<sup>7</sup> publicados por INDEC indican que, en el acumulado hasta el tercer trimestre de 2017, la entrada de capitales para inversiones de cartera superaba en 5,5 veces a la inversión directa. Para el acumulado total de 2016 esta relación fue mucho más desbalanceada, ya que la inversión financiera registró valores 11 veces mayor a los de la IED.

Esta dinámica trae aparejada una fuga creciente de capitales por parte de ahorristas externos e internos, que sólo se sostiene con la cuantiosa toma de deuda en dólares, que acumula un agregado de 23.495 millones de dólares en 25 meses, bajo el protagonismo deudor del gobierno de Cambiemos. La inversión directa, de hecho, descontando la remisión de utilidades y dividendos al exterior (4.919 y 5.024 millones, respectivamente), arroja un saldo negativo de 131 millones de dólares en los dos años y un mes de gobierno: las inversiones productivas salieron del país, en lugar de ingresar.

Este cóctel supone un gran interrogante acerca de la sostenibilidad de estas condiciones dado que *la mayor deuda supone una necesidad de contar con moneda extranjera en el futuro*

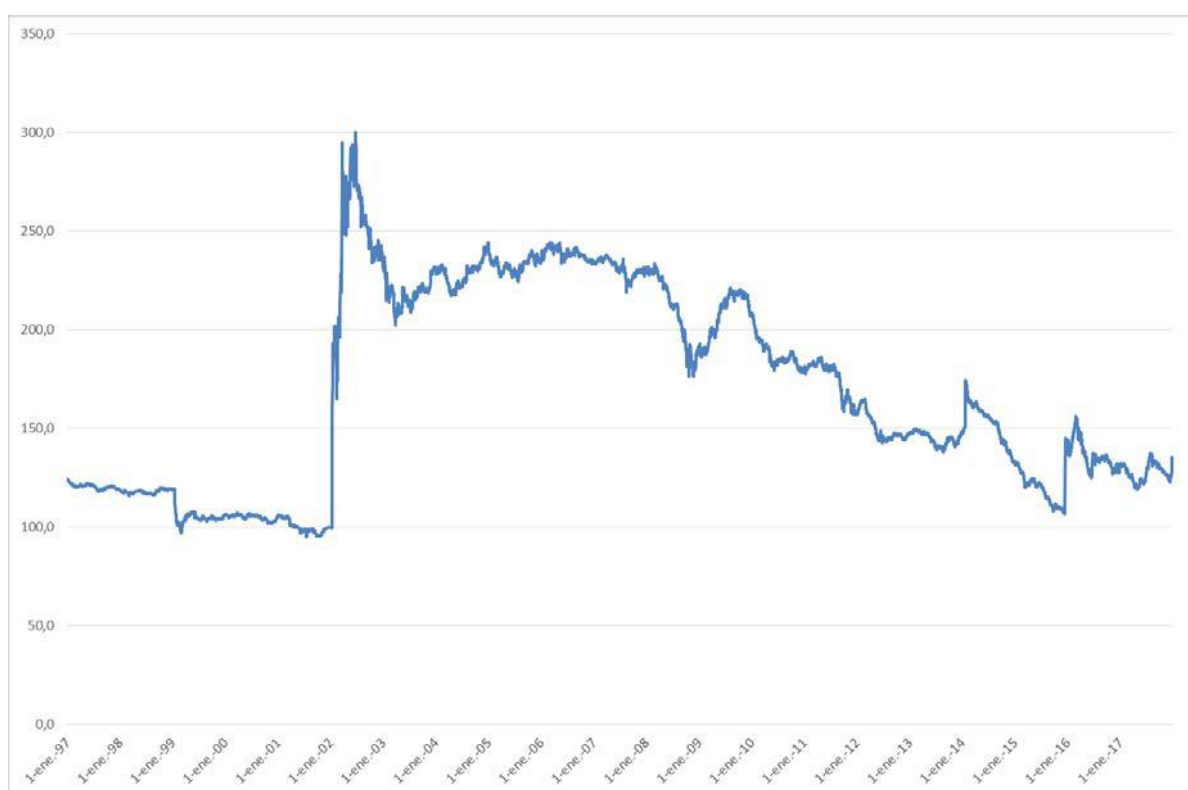
---

<sup>6</sup> La tendencia de negocios hacia lo financiero se vio convalidada también por la emisión de deuda por parte del Tesoro nacional, que alcanzó el record de emisión en esta materia a nivel global en 2016. Entre los hitos de esta tendencia se encuentra el arreglo en 2016 para el pago de las deudas en litigio desde el *default* de 2001 (con los “fondos buitres”) y la emisión de un bono a 100 años en 2017. En ambos casos, las tasas de interés abonadas superan largamente las medias internacionales, resultando una inversión de elevada rentabilidad a escala global. De hecho, a fines de 2016 se desdobló el ministerio de Economía en Hacienda y Finanzas, dándole mayor status organizacional a la tendencia de endeudamiento.

<sup>7</sup> El énfasis de la balanza de pagos está puesto en el criterio de la residencia, registrando en función de lo devengado; el balance cambiario, en cambio, está interesado en el carácter extranjero de la moneda del intercambio, registrando con un criterio de caja.

*para hacer frente al pago de intereses.* Dado que la principal entrada de divisas viene por parte de inversiones financieras, un tipo de cambio apreciado -que es necesario para la garantizar la rentabilidad de los capitales externos en LEBAC- resulta ser, al mismo tiempo, un problema de rentabilidad para la exportación, generador de divisas. Si a esto le sumamos la mayor fuga de capitales, se plantea una situación de vulnerabilidad externa. Esta inestabilidad se presenta de manera mensual (ritmo de renovación de las LEBAC), añadiendo un elemento de incertidumbre que impacta sobre cualquier planificación de negocios.

**Grafico 3.** Evolución tipo de cambio real multilateral (1997-2017), con 31-12-01=100



Fuente: elaboración propia con datos del BCRA.

De conjunto, todo lo anterior supone un fuerte impacto en la competitividad -que no es propia de este último periodo<sup>8</sup>. Teniendo en cuenta los datos que presenta el BCRA, el tipo de cambio real multilateral muestra una sostenida tendencia a la apreciación después de la mega-devaluación del 2002, alcanzando su punto de mayor apreciación en diciembre del 2015 (el día

<sup>8</sup> Los problemas de competitividad externa de la economía argentina tienen una larga historia, que suelen quedar bloqueados en una falsa disyuntiva sobre los niveles del tipo de cambio (ver por ejemplo las obras clásicas de Oscar Braun o de Marcelo Diamand). En las últimas décadas, se ha puesto de manifiesto (y estudiado en detalle) la tendencia de los capitales más concentrados a financierizar su gestión de capital, mostrando una marcada reticencia inversora (Manzanelli, 2016).

16 tenía un valor de 106,5, es decir, apenas por encima de su valor en 2001). Las devaluaciones inducidas por el gobierno de Cambiemos provocaron una leve corrección, pero que ha sido sensiblemente corregida por la dinámica inflacionaria. De conjunto, la tendencia a la apreciación del tipo de cambio se sostuvo, fomentando la aplicación financiera de la inversión y la fuga de capitales.

Las exportaciones, sin embargo, reaccionaron en el nuevo escenario con un incremento de su valor que no llegó a compensar al incremento de importaciones: de un superávit comercial de casi 1.970 millones de dólares en 2016, se pasó a un déficit de 8.471 millones. Mientras que las ventas al exterior entre ambos años crecieron menos de un 1%, las compras lo hicieron en casi un 20%, merced de la apertura comercial con un tipo de cambio real apreciado<sup>9</sup>. El intercambio de servicios fue particularmente deficitario, en especial, por el rubro turismo. En el frente interno, tanto la inversión como el consumo privado mostraron caídas durante 2016, con un repunte en 2017, que apenas logra alcanzar los niveles de 2015 (ver tabla 1). Tanto las ventas de supermercados, de los centros de compra como las ventas registradas por CAME muestran una fuerte caída durante todo el 2016, y una caída menor para el primer trimestre 2017 (Barrera y otros, 2017b). De conjunto, 2016 fue un año de fuerte recesión, mientras que 2017 logró alguna recuperación, en especial, de la mano de la inversión pública ligada a la obra pública (Neffa, 2017).

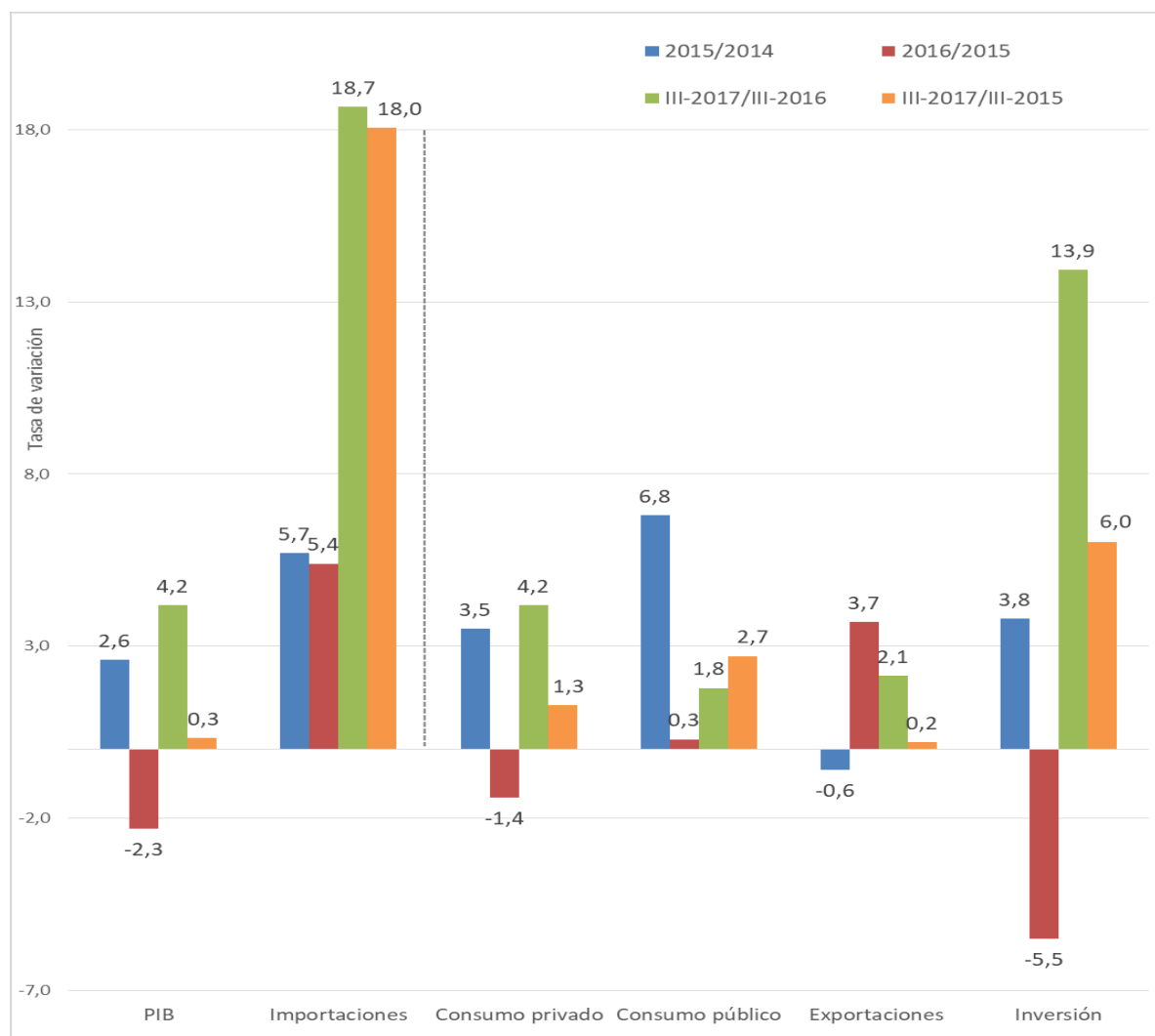
**Tabla 1.** Oferta y demanda agregadas, desestacionalizadas, en millones de pesos de 2004

Año	Trim.	PIB	Importaciones	Consumo privado	Consumo público	Inversión	Exportaciones
2015	I-15	712.306	168.331	512.636	94.223	139.227	135.545
	II-15	725.017	175.594	527.425	96.883	142.018	141.192
	III-15	725.828	184.546	521.465	97.672	142.836	142.086
	IV-15	720.442	183.376	520.618	97.819	141.601	134.142
2016	I-16	713.753	189.510	521.947	97.581	138.636	151.549
	II-16	699.428	189.689	509.019	95.460	133.516	138.801
	III-16	699.817	183.162	511.941	98.631	130.868	139.091
	IV-16	705.848	190.340	509.135	96.040	133.915	143.807
2017	I-17	714.982	198.002	519.005	98.363	139.238	148.168
	II-17	721.031	208.113	540.020	99.422	146.295	138.939
	III-17	727.415	217.633	527.979	99.960	149.919	142.213
III-17 vs IV-15		101%	119%	101%	102%	106%	106%
III-17 vs III-15		100%	118%	101%	102%	105%	100%

Fuente: elaboración propia con datos de INDEC.

<sup>9</sup> Vale la pena añadir que la crisis mundial irresuelta, arrastrada desde su estallido en 2008, ha implicado menores ritmos de crecimiento, en especial de las economías centrales, lo que disminuye su demanda y debilita el comercio. Es decir, la apertura argentina se realizó en un contexto global de excedente de oferta.

**Grafico 4.** Oferta y demanda agregadas, variación entre períodos



Fuente: elaboración propia con datos de INDEC.

La variación conjunta de cada componente significó que para 2016 el PBI cayera un 2,3%. Para el tercer trimestre de 2017, INDEC informaba un crecimiento del 4,2%, que situaría al PBI en la misma “banda” de variación en la que se encuentra fluctuando desde 2012 a esta parte<sup>10</sup>. No hubo, pues, un despegue vigoroso de la economía, a pesar de la plétora de reformas favorables a los negocios. Como se ve en la tabla 1, según consideremos la comparación del último dato disponible (III-17) contra el mismo período de 2015 o el último trimestre de ese

<sup>10</sup> Ver Gustavo Burachik (18 de Agosto de 2017), “Las expectativas de reactivación carecen de fundamento”. Disponible en: <https://www.cronista.com/columnistas/Las-expectativas-de-reactivacion-carecen-de-fundamento-20170818-0062.html>

año, el crecimiento es nulo o de apenas un 1%. Queda claro de los datos oficiales que el componente más dinámico de la oferta fueron las importaciones (ver gráfico 4).

Si bien los datos de inversión de 2017 son más alentadores que los de 2016, debe subrayarse que buena parte de esta impronta está explicada por el aumento de la inversión pública. Esto moviliza la recuperación del sector de la construcción. En comparación con niveles de 2015, la inversión es el componente más dinámico de la demanda agregada. Este no es el caso para el consumo ni para las exportaciones. Para el primero, aunque muestra un aumento del 4,2% en 2017, dicha cifra queda matizada al compararla con 2015, pues refleja que se trataría de un mero rebote luego de un año negativo. Por su parte, el rubro exportaciones no logra recuperar la caída del 2016 con un incremento muy escaso del 2,1%, lo que evidencia la falta de competitividad resaltada previamente. Esta tendencia contrapesada con el exacerbado dinamismo de las importaciones resulta explicativo del déficit comercial que arroja la balanza de pagos, llegando a valores récord en 2017.

Los amplios beneficios otorgados al empresariado no lograron incentivar un proceso inversor de gran escala. En una gran medida, esto parece resultado tanto de la elevada incertidumbre respecto del mediano plazo como los incentivos a la inversión meramente especulativa. En este sentido, parece claro que la fuerte presencia de empresarios en el gabinete no ha sido suficiente para renovar la confianza aportando recursos (Neffa, 2017).

### **1.1. Sectores beneficiados y perjudicados**

Las tendencias presentadas son consistentes con la evolución de ingresos. En términos generales se computa una pérdida en el poder adquisitivo, especialmente en las clases trabajadoras. Esto se evidencia en el hecho que casi la totalidad de las paritarias cerradas en 2016 estuvieron por debajo del índice de inflación del mismo periodo. Esto explica en parte también la desaceleración del consumo.

En el 2016 la inflación computada superó al índice de recomposición salarial en 8,4%, ya que la paritaria “promedio” cerró en torno a 32,6% y el índice inflacionario acumulado fue de 41%, según las estimaciones del Observatorio de Políticas Públicas de UNDAV (Universidad Nacional de Avellaneda) publicadas para el mes de Marzo de 2017. En el mismo sentido, Gallo (2017) estima una caída del 6,7% de los salarios reales de los ocupados privados formales. La proyección para 2017 señalaba el mismo resultado, aunque en una magnitud menor, ya que el salario real perdería aproximadamente dos puntos porcentuales, que sumado



a la pérdida en 2016 generan un retroceso acumulado a 1,4 meses de un sueldo promedio de acuerdo a las estimaciones de esta misma entidad. Según Barrera, González y Manzanelli (2017a), las clases trabajadoras perdieron de 2015 a 2016 un 3,1% de participación en el ingreso nacional. Para explicar esta pérdida de poder adquisitivo, se vuelve clave mencionar los rasgos básicos de la dinámica del mercado de empleo (Arelovich y otros, 2017; CEPA, 2016b; Gallo y Actis, 2017; Manzanelli y Basualdo, 2016; Neffa, 2017). En resumidas cuentas, los datos avalan un deterioro de las condiciones del mercado laboral respecto de los últimos años del anterior gobierno nacional, signadas por un nivel de desempleo levemente superior, con un crecimiento de los índices de informalidad. Dentro del sector privado, se detecta un proceso de despidos y suspensiones entre las empresas de mayor escala; mientras que el sector MiPyME acusa cierre de establecimientos. La industria y la construcción lideraron la pérdida de puestos de trabajo en 2016, aunque este último sector tuvo alguna recuperación en 2017.

Es decir que además del débil crecimiento, la distribución del ingreso empeoró, haciendo más notables los efectos del escaso dinamismo. En el mismo sentido, Barrera, González y Manzanelli (2017a) calculan una leve recuperación de las jubilaciones y asignaciones familiares en 2017, que no llega a recuperar lo perdido ese mismo año<sup>11</sup>.

Resulta apropiado desagregar la dinámica de la actividad económica entre sectores de actividad. Más allá de los movimientos de caída del PBI y su posterior recuperación, es posible identificar cambios en la composición sectorial, que sirve de aproximación a una economía política de ganadores y perdedores en términos de las políticas públicas del período. Para hacerlo, comparamos la participación en el último trimestre previo a las elecciones de 2015 contra el último disponible en 2017, y observamos la modificación entre esos momentos<sup>12</sup>.

Lo que se puede observar es que el sector de mayor crecimiento fue el de electricidad, gas y agua, lo cual es consistente con el aumento de precios de las tarifas de estos servicios. Le sigue en importancia el sector de intermediación financiera, cuya expansión está netamente ligada al rol que se asigna al crédito para balancear las cuentas fiscales y externas<sup>13</sup>. A su vez

---

<sup>11</sup> Los incrementos nominales en los haberes jubilatorios y asignaciones no lograron superar la inflación. En diciembre de 2017 se debatió la modificación de la regla de actualización de éstas, modificando los índices de aplicación, lo que implicará una pérdida extra de poder adquisitivo durante 2018.

<sup>12</sup> Esta distribución de resultados agregados es compatible con los beneficios obtenidos por las empresas cotizantes en Bolsa de Valores. Al respecto, ver: Alejandro Rebossio (5 de febrero de 2018), “Quiénes son los empresarios ganadores del modelo macrista”, disponible en: <http://noticias.perfil.com/2018/02/05/quienes-son-los-empresarios-ganadores-del-modelo-macrista/>

<sup>13</sup> Vale añadir que el sector también ha cobrado un rol significativo en relación a la recuperación del consumo y de la construcción, mostrando gran dinamismo el crédito tanto a empresas como a familias –en este último caso, se destaca de manera tangible el crédito hipotecario.

la desregulación financiera dada por la quita de plazos mínimos, eliminación de los controles de capitales a la compra de divisas, el blanqueo de capitales, y la devaluación junto con las altas tasas de interés explican la mayor peso de intermediación financiera. En ambos casos, el fuerte del crecimiento se atestigua en 2017, pues atravesaron un 2016 con fuertes contrastes. El sector de transporte y comunicaciones sigue en importancia por su mayor peso en la actividad económica.

**Tabla 2.** Participación sectorial en el Valor Agregado, a precios básicos

Sector de actividad	Composición en III 2015	Composición en III-2017	Variación
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,1%	5,5%	7%
Pesca	0,4%	0,4%	13%
Explotación de minas y canteras	3,7%	3,6%	-2%
Industria manufacturera	17,4%	16,1%	-7%
Electricidad, gas y agua	1,5%	2,0%	28%
Construcción	6,0%	5,2%	-13%
Comercio mayorista, minorista y reparaciones	14,7%	13,8%	-6%
Hoteles y restaurantes	2,5%	2,5%	0%
Transporte y comunicaciones	6,5%	7,0%	8%
Intermediación financiera	4,1%	4,9%	18%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	11,6%	12,2%	5%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	9,2%	9,1%	-1%
Enseñanza	6,4%	6,5%	2%
Servicios sociales y de salud	6,2%	6,5%	4%
Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales	3,7%	3,7%	1%
Hogares privados con servicio doméstico	0,9%	0,9%	3%

Fuente: elaboración propia con datos de INDEC.

El cuarto lugar en la expansión sectorial lo ocupa agricultura, ganadería y pesca. Entre las medidas analizadas previamente, deben considerarse a la devaluación, la quita de derechos de exportación al trigo, maíz, carne, ciertos productos regionales, petróleo y productos mineros y la disminución en el caso de las exportaciones de soja (35% a 30%). En un sentido opuesto actuó el aumento de naftas y gas oil, principal costo de este sector, así como la suba de precio de los insumos (semillas, fertilizantes, fungicidas, insecticidas, etc.) ligada a la misma devaluación. Dada la importancia de este sector para el caso de estudio (se trata de una empresa ligada al agronegocio), vale señalar que el impacto de estas medidas no debe tomarse de manera

directa. Un estudio sobre 7 complejos productivos regionales (yerba, vino, frutas de pepita, lácteos, avícola y porcino) encuentra que el conjunto de las políticas desplegadas por el gobierno de Cambiemos han deteriorado severamente sus respectivas situaciones (CEPA, 2016c). Destacan como origen de los problemas: los aumentos de costos por la devaluación y la quita de retenciones; el incremento de las tarifas energéticas, la apertura importadora, la concentración productiva/comercial, las dificultades de demanda en el comercio internacional, y la detracción del consumo interno.

En sentido opuesto estas mismas medidas afectaron a la industria, a la construcción y el comercio, al deprimirse el consumo y aumentar la competencia externa ante la desregulación del comercio exterior. Es importante recalcar que se trata de los tres sectores de mayor peso en la generación de empleo, y que de manera conjunta dan cuenta de más de un tercio del valor agregado total. La construcción, tal como señalamos antes, sufre una fuerte caída en 2016 que es revertida –aunque no compensada- en 2017, a través del impulso de la obra pública en año electoral. Gallo (2017) muestra que este sector fue el que produjo la mayor destrucción de empleo en términos relativos, seguido por minas y canteras –que tiene un peso más bien reducido en el empleo total.

En rigor, pues, algunos de los sectores mostraron atisbos de recuperación en 2017 frente al desempeño de año previo, aunque esta valoración cambia si se compara con respecto a 2015, donde parece evidente que nos encontramos ante un “efecto rebote”. Los principales sectores perjudicados en 2016 muestran un cambio de signo en la evolución del valor agregado, principalmente construcción, que revirtió su caída con un aumento en igual magnitud para este año, traccionada por el incremento en la obra pública. Muy por detrás en magnitud el comercio y la industria registran una recomposición menor al 0,5% para ambos casos. En contraste al comparar 2017 contra 2015 los únicos sectores que muestran evolución favorable son servicios (agregado) y electricidad gas y agua.

La evolución descrita, así como la identificación de beneficiados y perjudicados, tiene una relación estrecha a la nueva estructura de precios relativos. En ella se destacan los aumentos en el rubro de electricidad, gas y agua (118,8%) como consecuencia del incremento de las tarifas, de la intermediación financiera (107,2%) y el sector agropecuario (97%). Entre las actividades que aumentaron sus precios por debajo del promedio resalta el comercio, la construcción y la industria (Barrera y otros, 2017b).

De conjunto, pues, los dos años de gestión de la economía bajo el gobierno de Cambiemos presentan tendencias adversas para el empresariado de escala mediana y pequeña. Se cruzan en este punto un escenario de recesión e inflación, con una presión intensificada tanto de la competencia externa como de las inversiones derivadas hacia la actividad financiera (CEPA, 2016a; Neffa, 2017). Los márgenes de ganancia entre empresas de pequeña y mediana escala se han visto comprimidos, enfrentando una demanda menos dinámica. Asimismo, se produjeron diversos retrocesos en la política específica para PyME, que incluyen entre otras la quita de líneas de crédito subsidiada y de asistencia técnica (Kulfas, 2017)<sup>14</sup>, que tuvieron como contracara algunas desgravaciones fiscales –mayormente contenidas en la ley N° 27.264. Vale señalar que para el caso específico de las PyMEs agropecuarias, el nuevo gobierno lanzó una serie de programas de financiamiento y capacitación, con énfasis en la inversión y la innovación, coherente con su esfuerzo por impulsar este sector de actividad<sup>15</sup>. Sobre este contexto general, queremos añadir unas últimas apreciaciones particulares sobre los mercados en que se inserta la empresa analizada en este informe.

## 1.2. Los mercados sectoriales

Dado que el Grupo PLP se especializa en los negocios de arroz y pacú, resulta pertinente profundizar dentro de la mencionada caída del consumo privado sobre estos productos, por cuanto las características de cada uno determinan el impacto al que están expuestos y su magnitud. Estas características se refieren al cambio que experimenta su demanda ante un aumento del precio (elasticidad precio de la demanda) y ante variaciones del ingreso (elasticidad ingreso de la demanda), así como a la competencia a la que están expuestas. Esta última también se diferencia en dos tipos, interna y externa, en relación al grado de apertura de cada mercado.

En este sentido, el arroz es el producto de mayor preponderancia dentro de los ingresos de la empresa. La información que surge de los datos relevados por CAME indica que el rubro alimentos y bebidas es uno de los que menos ha sufrido la caída en el consumo privado

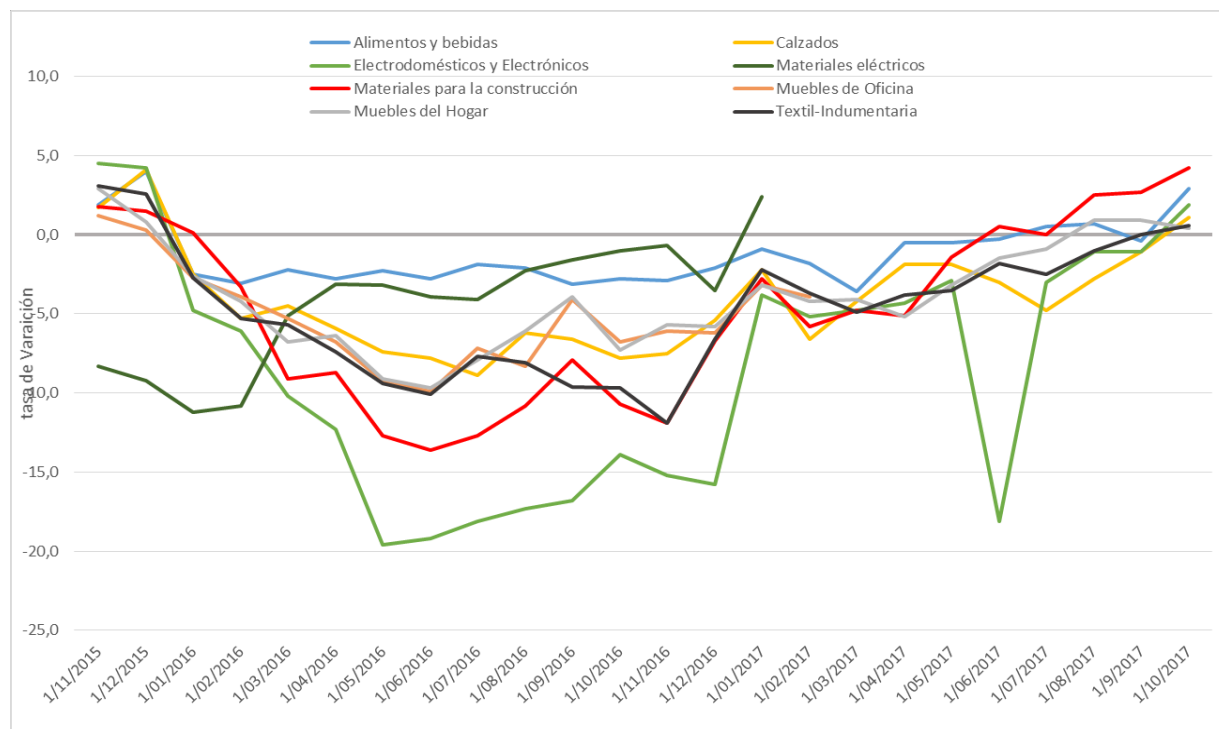
---

<sup>14</sup> El informe 2015 de la UNDAV muestra el crecimiento del crédito a las PyMEs en los años previos, en especial de la mano de la banca pública y la cooperativa. Particularmente se señala la importancia de la Línea de Crédito para la Inversión Productiva (LCIP) del Banco Central, que obligaba a los bancos privados a prestar cierta proporción de sus cuentas a PyMEs. Ver Ceballos (2015).

<sup>15</sup> Ver “El 53,6% del agro ya es parte de la Ley PyMe”, disponible en [http://www.acpaarrozcorrientes.org.ar/Paginas/Generales\\_1526.html](http://www.acpaarrozcorrientes.org.ar/Paginas/Generales_1526.html)

registrada desde enero de 2016 hasta diciembre de 2017<sup>16</sup>. Este rubro ha recuperado la caída del año previo, aunque –de manera consistente con lo dicho hasta aquí- el mayor dinamismo se encuentre en el rubro de materiales construcción.

**Gráfico 5.** Variación interanual ventas minoristas, por rubros seleccionados



Fuente: Elaboración propia con datos de CAME.

En este sentido, por un lado, encontramos que, según los datos aportados por Instituto de Estudios de Consumo Masivo y el IPC Buenos Aires, el arroz incrementó su precio menos que otros alimentos de la canasta del consumidor. Entre los de mayor aumento, se registran las carnes (pollo, vaca y cerdo), yerba, frutas y verduras, lácteos, embutidos y quesos. Es decir, por la vía precios, el arroz tuvo un menor impacto. Por el lado de los ingresos, se encuentra en situación semejante al resto de los alimentos: ante los menores recursos disponibles, este rubro es de los de menor sensibilidad, por tratarse de un consumo de supervivencia.

De conjunto, la menor caída del consumo de arroz puede deberse al hecho de que se trata de un bien básico dentro de la canasta típica de un consumidor promedio, es decir es un

<sup>16</sup> Se ubica detrás de los rubros de Juguetería y librería, y Bazar y regalos. Ver nota en La Nación, 6 de noviembre de 2017, disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/2079681-despues-de-21-meses-de-caida-hubo-un-aumento-del-consumo>

bien poco elástico frente a las variaciones del ingreso disponible. A esto se suma que el aumento en su precio no parece haber sido tan alto como el caso a analizar, el Grupo PLP cuenta con una ventaja, ya que el arroz, su principal producto, parece haber registrado un consumo relativamente estable.

Finalmente, el ajuste del tipo de cambio también actuó en favor de este mercado, al incrementar el valor en pesos de la producción exportada. Vale señalar que, según el índice calculado por la FAO (2017), los precios internacionales del arroz muestran un descenso por escalas al menos desde 2008, mostrando un leve repunte en 2017. El referido informe muestra que, aunque se han producido leves incrementos en la superficie y la producción mundial del grano, la utilización sigue excediendo a la oferta, reduciendo así los stocks acumulados – análisis coincidente con lo expresado en Méndez del Villar (2017). La baja rentabilidad relativa y la competencia en el uso del suelo con otros cultivos atenta contra una mayor expansión<sup>17</sup>. Así, la posibilidad de exportar este producto reúne demanda disponible a nivel global con niveles estables de rentabilidad, pero bajos respecto de otros cultivos.

Argentina no es un jugador relevante en este mercado global, participando con menos del 0,2% de la producción mundial en los últimos tres años. Como señala Méndez del Villar (2017), la producción en el país cae desplazada por otros cultivos. A pesar de ello, tiene excedentes exportables respecto del consumo interno, que le presenta una oportunidad para colocar en el país sudamericano de mayor demanda externa de arroz: Brasil. Geográficamente, la producción nacional se concentra en las provincias de Corrientes y Entre Ríos, con una participación marginal de Chaco y Formosa.

El segundo producto en importancia dentro de la estructura de negocios de la empresa es el pacú. El pacú (*Piaractus mesopotamicus*) es un pescado de río, cuya cría en cautiverio representa la segunda actividad acuícola por tamaño, ampliamente superada por la trucha arco iris (FAO, 2004). Vale resaltar que el creciente desarrollo de la acuicultura es una tendencia mundial, ligada al agotamiento de los recursos pesqueros<sup>18</sup>. Aunque desde los años '80 se ensaya su reproducción artificial, la producción comercial inicia en el año 2000 con 70 toneladas, y ha tenido un crecimiento constante desde entonces, con centro en las provincias de Misiones, Formosa y Chaco. A diferencia de la pesca, que en años recientes ha llegado

---

<sup>17</sup> Como se señala más adelante, las escasas alternativas productivas para el suelo del Noreste chaqueño limitan el efecto de este costo de oportunidad.

<sup>18</sup> Este punto fue enfatizado en entrevista para este informe por el ingeniero Gromenida, explicando el potencial que significaba en términos de oportunidad. Diversas notas de prensa resaltan este mismo punto.

incluso a superar las exportaciones de carne bovina, la actividad acuícola está orientada al mercado interno. A diferencia de la trucha, que llega a los mercados metropolitanos más grandes del país en diversas presentaciones, el pacú ha estado principalmente destinado a las áreas ribereñas de la zona del NEA del país, con menor grado de procesamiento.

No obstante, el consumo de pescado –y más en específico, del pacú- en Argentina es bastante menor respecto de otras carnes, especialmente, la vacuna. En los últimos años se ha producido una expansión de la oferta minorista de pescados, que ha facilitado algún grado de sustitución entre carnes en el consumo de los hogares. Los recientes incrementos en los precios de la carne vacuna, porcina y avícola podrían coadyuvar a esta sustitución, aunque tal efecto no sea inmediato, pues las modificaciones en los hábitos de consumo alimenticio tienen fuertes inercias.

Dado lo novedoso de su comercialización a escala industrializada dentro del país (producto refrigerado o congelado, fuera del área de producción), este producto es un caso atípico. En el mercado local, este tipo de productos no tiene grandes rivales: otros peces criados en cautiverios también tienden a focalizar su mercado alrededor de las áreas de producción (la trucha tiene mayor desarrollo en el área norpatagónica). La especie tiene un plus particular, pues es de las pocas que convierte proteínas vegetales en proteínas animales con elevado grado de eficiencia. La presencia en diferentes tipos de corte y cadenas de comercialización generan un producto diferenciado, que se encuentra en expansión con una amplia cantidad del mercado aun no satisfecho, es decir se presenta un mercado potencial muy grande. En primera instancia, la expansión centrada en los rubros de hotelería y restaurantes, ligados al turismo de altos ingresos, encuentra un nicho potencial más bien amplio. A su vez en un contexto de apertura de importaciones, este tipo de alimentos no presenta gran competencia externa, por su calidad de alimento fresco. Este análisis es un punto central para pensar el alcance de los impactos macroeconómicos sobre una empresa en particular, por cuanto las características de este bien diferenciado representan una suerte blindaje ante un contexto en el cual las caídas de consumo han sido marcadas y sostenidas.

Finalmente, vale la pena hacer una breve mención a la situación del mercado ganadero, que es la tercera gran unidad de negocios del grupo PLP –en la que se destaca como cabaña con buena genética apta para la zona. La ganadería en el país viene presionada por la competencia con otros usos del suelo desde hace décadas, en especial en la zona núcleo –donde compite con la agricultura, en particular, la soja. La pérdida de unidades productivas y el desplazamiento a regiones extra-pampeanas es una tendencia de larga data, a la cual se sumaron

ciertas trabas a la comercialización externa en los últimos años (algunas de ellas resultantes de políticas domésticas, otras por cambios en los mercados de destino). En virtud de ello, la faena alcanzó un pico en 2009, donde se redujo el stock reproductor, iniciando con ello una fase de descenso de la faena, que indujo a crisis en no pocos frigoríficos. La producción ganadera de bovinos en el Chaco tiene menor importancia que otras producciones agrícola-ganaderas, en gran medida debido al escaso margen de rentabilidad. La producción tiende a centrarse en la cría, faenando la mayor parte de las cabezas para el mercado local y enviando remanentes para engorde en otras provincias. Chaco tiene un peso más bien marginal en el total nacional.

En este panorama, las medidas ligadas a la apertura comercial y devaluación favorecieron la producción ganadera. Los precios de exportación y del mercado interno subieron, elevando los márgenes de ganancia, a lo que se suman los esfuerzos del gobierno nacional por abrir mercados para la carne argentina. En Chaco, aunque con menos productores, aumentó la cantidad de unidades productivas y el total de cabezas. Esto no implica que los problemas ligados al negocio se hayan resuelto, pero sí que enfrentan una relación de sensiblemente mayor cercanía con las políticas del gobierno nacional.

Habiendo presentado el panorama macroeconómico con sus principales rupturas y discontinuidades con respecto a la situación vigente hasta diciembre 2015, resulta propicio, antes de evaluar cómo han afectado estos cambios a la empresa PLP, presentar el contexto provincial en la que se enmarca su actividad. De esta forma buscaremos comprender más acabadamente cuáles son los desafíos de la región, que condicionan las expectativas y perspectivas de las empresas del medio, y particularmente del grupo PLP.



## **2. Breve caracterización de la provincia del Chaco**

Según las aproximaciones realizadas mediante entrevistas y análisis comparado de algunos datos estructurales, queda de manifiesto que la locación específica de la empresa juega un rol en sus posibilidades y limitaciones a la hora de hacer negocios. En tal sentido, el escenario macroeconómico antes descrito, promovido por una serie de políticas concretas, tiene impactos asimétricos en el territorio (ver CEPA, 2016c). Así, una producción agraria específica, tentativamente parte de los sectores ganadores, puede verse en realidad en crisis frente al conjunto de políticas, lo que tal vez no produce un cambio evidente a escala agregada pero modifica de manera determinante en la región considerada.

La actividad productiva y principal mercado de la empresa PLP es el Noreste argentino, más específicamente, la provincia de Chaco. Allí tiene los campos en producción, el emplazamiento de sus instalaciones de transformación productiva, y es en esa zona donde coloca la mayor parte del producto innovador, el pacú (no ocurre igual con el arroz, como detallamos en la tercera sección). En tal sentido, contar con algunos datos específicos de la provincia nos ayudarán a una mejor comprensión del escenario concreto de la empresa en el nuevo contexto macroeconómico.

Vale hacer aquí una fugaz referencia al hecho de que en la provincia del Chaco coincidió con el calendario electoral nacional, y en 2015 hubo un cambio en la gobernación, al reemplazar Domingo Peppo a Jorge Capitanich. Aunque se trató de la misma fuerza política, el recambio de equipos siempre introduce alguna variación. Asimismo, el cambio en el gobierno nacional implica el desarrollo de una nueva relación provincia-nación, en especial para provincias fuertemente dependientes de los recursos federales. A pesar de que no enfatizamos en este informe cambios ligados al nuevo gobierno provincial, dejamos constancia de que el contexto se vio también modificado por esta situación.

### **2.1. Breve descripción de la provincia en términos de su potencialidad productiva**

A fin de dimensionar el posible impacto de las políticas nacionales sobre la estructura productiva provincial y sus actores, se hará una caracterización de la provincia y de su peso relativo en el marco nacional. Históricamente, la mayor parte de la actividad económica de la Argentina se concentra alrededor del núcleo pampeano. Solo 3 provincias (Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) explican más de la mitad del PBI total, marcando una fuerte asimetría respecto del resto del país. Allí se centraliza no solo la agricultura y la ganadería que insertaron al país en la economía mundial, sino también la mayor parte de los servicios y la industria. En

términos relativos, el NEA y el NOA son las regiones de menor peso relativo, y dentro del NEA, Chaco se encuentra en un lugar intermedio. Aun con este panorama, como se puede ver en la tabla 3, la provincia ha ganado peso relativo a lo largo del tiempo dentro de la economía nacional. Para el año 2016, el Producto Bruto Geográfico (PBG) del Chaco rondaba en torno al 1,6% del PBI nacional.

**Tabla 3.** Participación del PBG del Chaco en el PBI nacional

Año	Porcentaje
2004	1,06
2005	1,10
2006	1,04
2007	1,07
2008	1,15
2009	1,34
2010	1,39
2011	1,45
2012	1,49
2013	1,57
2014	1,66
2015	1,63
2016	1,66

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección de Estadísticas provincial (PBG constante, año 2004=100) y ministerio de finanzas públicas de la nación- información económica al día-(PBI constante, año 2004=100).

Como se puede ver en la tabla 4, los sectores de actividad con mayor incidencia en el PBG para ese último año fueron la Construcción; Transportes, Almacenamiento y comunicaciones; Comercio; las Actividades Empresariales, Inmobiliarias y de Alquiler, la Industria Manufacturera y la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura. Entre estas 6 actividades concentraron casi el 60% del Producto Provincial<sup>19</sup>. En relación al agregado

<sup>19</sup> Sobre la estructura productiva de la provincia, consultar el detallado informe coordinado por Schorr (2016) y Bonavida, Borda, González Obregón, Monzón y Moser (2016).

nacional, en el Chaco el último de los referidos sectores tiene un peso muy superior, mientras que la industria resulta significativamente menor al promedio nacional.

Es de notar que, a diferencia de las reasignaciones observadas a nivel nacional, en la composición sectorial del Chaco no se produjeron cambios fuertes en 2016 respecto del año previo (apenas una leve caída de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, y construcción, incrementándose transporte y comunicaciones). En este sentido, lo que aparecía para el análisis de la economía nacional como un proceso con ganadores y perdedores más o menos claros en el orden sectorial, aparece un indicio de relativa estabilidad en el caso del Chaco.

**Tabla 4.** Participación sectorial en el PBG, provincia del Chaco (2015-2016)

<b>Actividades</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
A -Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	10%	9%
B – Pesca	0,003%	0,003%
C - Explotación de Minas y Canteras	0,20%	0,19%
D - Industrias Manufactureras	10%	10%
E - Electricidad, Gas y Agua	1%	1%
F – Construcciones	17%	16%
G - Comercio	11%	11%
H - Restaurantes y Hoteles	0%	0%
I - Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	12%	13%
J - Intermediación Financiera y otros Servicios Financieros	7%	7%
K - Actividades Empresariales, Inmobiliarias y de Alquiler	10%	10%
L - Administración Pública, Defensa y Seguridad Social Obligatoria	7%	7%
M – Enseñanza	7%	7%
N - Servicios Sociales y de Salud	3%	3%
O - Servicios Comunitarios, Sociales y Personales N.C.P.	4%	4%
P - Hogares Privados que Contratan Servicio Doméstico	1%	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección de Estadística y Censos - Subsecretaria de Planificación - Ministerio de Planificación, Ambiente e Innovación Tecnológica - Provincia del Chaco.

La producción primaria está explicada prácticamente en su totalidad por la agricultura, ganadería, caza y silvicultura. La Pesca tiene una participación ínfima en el agregado de su producción –lo que indica su muy bajo nivel de desarrollo como industria económica, que queda prácticamente relegada a la actividad artesanal. La explotación de minas y canteras tiene un peso muy marginal sobre el total del PBG. Incluso por debajo de su participación en el PBG, se encuentra la propensión exportadora de Chaco, que explicaba alrededor del 0,6% de las exportaciones totales en 2014 (Bonavida y otros, 2016).

Sin embargo, las actividades primarias, además de ser más relevantes que en el agregado nacional, tienen una relevante propensión exportadora: proporcionalmente, en Chaco las exportaciones de las ramas primarias y de manufacturas de origen agropecuario tienen mayor participación que en las exportaciones totales del país. La producción primaria da cuenta de más de la mitad de las ventas totales al exterior de la provincia, y junto con su transformación básica – las manufacturas de origen agropecuario- explican el 85% de las exportaciones. Si bien la actividad forestal tiene una importancia histórica en esta zona, es la agricultura la actividad de mayor peso en esta orientación.

La tabla 5 desagrega por cultivos esta rama de actividad para la campaña 2015/16. En ese año, la soja ocupaba la mayor proporción de hectáreas sembradas de la provincia (39%), seguida por las hectáreas sembradas de girasol (22%), maíz (17%), algodón (13%) y trigo (7%). Es interesante resaltar al menos dos elementos novedosos en esta distribución de cultivos. Por un lado, la persistente expansión de cultivos tradicionales de la región pampeana hacia estos territorios (girasol, maíz y trigo). Por otro lado, es la soja el cultivo de mayor expansión no solo en esta provincia, sino en el conjunto del país. En este sentido, el desarrollo del cultivo de la soja en la Provincia del Chaco empezó a cobrar importancia desde 1996/97, hasta convertirse en la provincia con mayor superficie cultivada con cereales y oleaginosas fuera del área pampeana, según los datos del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de Nación. Dicho proceso fue coincidente con la disminución del peso del cultivo de algodón (ver Heredia, 217 y Schorr, 2016b).

En ambos casos, la expansión se produce de la mano de una serie de cambios muy relevantes en torno no solo al uso sino a la gestión del recurso de la tierra; un verdadero cambio de la estructura rural. En primer lugar, resulta significativo mencionar el creciente componente tecnológico en la producción agropecuaria, que permite incorporar a la producción a tierras antes improductivas, así como elevar los rendimientos en tierras ya en explotación. Por supuesto, esto implica, en segundo lugar, un cambio en las labores culturales, que muchas veces choca con formas tradicionales de agricultura, así como un cambio del modelo de gestión, más

centrada en la producción para venta en el mercado, orientado por la búsqueda de beneficios – más empresarial, en definitiva. Dicho cambio, a su vez, se caracteriza por conformar un modelo que emplea una menor cantidad de mano de obra. Si bien en la provincia el agro experimentó un crecimiento sostenido desde 1970, tal expansión no se ve reflejada en un aumento similar de la absorción de empleo primario, que pasó de un 40% en 1970 sobre la población activa total a un 12% en 2010 (Heredia, 2016).

En tercer lugar, la necesidad de contar con excedentes valorizados en el mercado, que permitan la compra de insumos para la reproducción del ciclo, refuerzan necesidades de capital de trabajo y financiamiento a una escala mayor, para la cual el acceso a los mercados de crédito resulta clave (al punto de desarrollar nuevas formas de producción exclusivamente centradas en los instrumentos financieros).

Esta nueva forma de agricultura extendida hacia el resto del país por fuera de la región pampeana (“pampeanización” del territorio), con mayor intensidad en conocimiento y tecnología (que diluye la dicotomía agro-industria), implica una auténtica revolución sobre la estructura social del ámbito rural, que desplaza comunidades originarias, campesinos e incluso chacareros que no son capaces de ponerse al ritmo de las inversiones necesarias para producir en estos nuevos términos. Entre otros efectos relevantes, tiende a producir una concentración de la propiedad y el uso de la tierra.

Justamente, y tal como se puede observar en la tabla previa, el cultivo de arroz (0,4%) tiene un peso realmente muy bajo en la agricultura chaqueña. A diferencia de provincias como Entre Ríos o Corrientes, que cuentan con una muy larga tradición productiva ligada a este cultivo, en el caso del Chaco –como en Formosa- se trata de una actividad en lenta expansión desde los años '70, pero que aún carece del desarrollo equivalente de las referidas provincias. En tal sentido, el uso del suelo para esta actividad específica parece aún poco competido, lo cual abarata el acceso a la tierra. Como reverso, la falta de obras de laboreo y de infraestructura son un dato fuerte: para poner a producir estas tierras, más allá de las condiciones agrometeorológicas apropiadas, se requieren de inversiones de adecuación, muchas de ellas fuera del alcance de los propietarios tradicionales. Esto funciona como una traba para el desarrollo productivo, en la medida en que el desplazamiento de productores tradicionales de baja escala significa necesariamente un cambio demográfico, y no pocas veces un conflicto social.

**Tabla 5.** Producción Agrícola, provincia del Chaco

<b>Cultivos</b>	<b>Campañas</b>			
	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
<b>Algodón</b>	485.454	296.475	265.534	136.245
<b>Arroz</b>	41.600	37.200	34.800	24.800
<b>Cártamo</b>	740	450	s.d	s.d <sup>20</sup>
<b>Girasol</b>	157.910	272.545	504.086	711.027
<b>Maíz</b>	1.079.910	577.060	1.186.959	1.999.884
<b>Soja</b>	1.384.537	1.191.340	1.020.146	1.414.659
<b>Trigo</b>	21.090	70.650	150.010	109.282
<b>TOTAL</b>	3.171.241	2.445.720	3.161.535	845.109

Fuente: Elaboración propia en base a datos del ministerio de Agricultura de la Nación.

En relación a la distribución geográfica al interior de la propia provincia, como se puede ver en la figura 1, la ganadería y la agricultura –en especial, los cultivos de soja, algodón, maíz, girasol y trigo- se desarrollan en la zona Centro y Oeste de la provincia<sup>21</sup>. La producción de arroz, en cambio, se concentra en el Este del Chaco, particularmente en el departamento Bermejo, que se caracteriza por ser una zona de humedales. Más precisamente en las localidades de Las Palmas y La Leonesa (ver figura 2). Este dato de ubicación resulta importante para comprender la distribución no competitiva de los diferentes usos del suelo.

<sup>20</sup> Para este cultivo no se dispone de datos referidos a las últimas dos campañas.

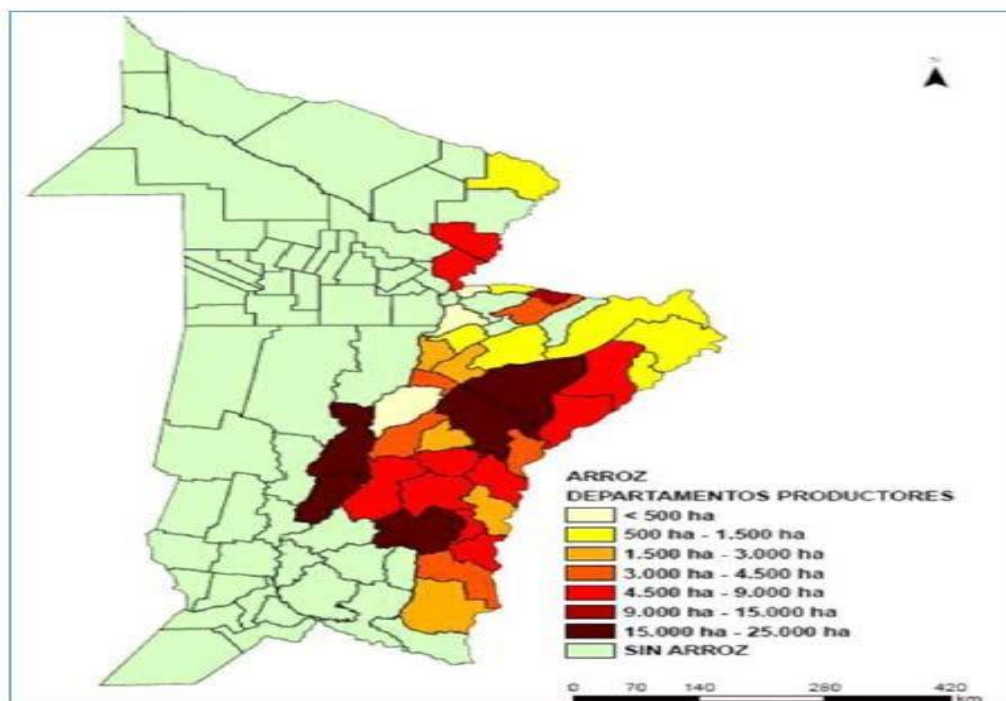
<sup>21</sup> Por un análisis detallado de esta heterogeneidad, ver Amar y Erbes (2017).

**Figura 1.** Distribución de las actividades productivas de la provincia del Chaco.



Fuente: Mapoteca del Ministerio de Educación.

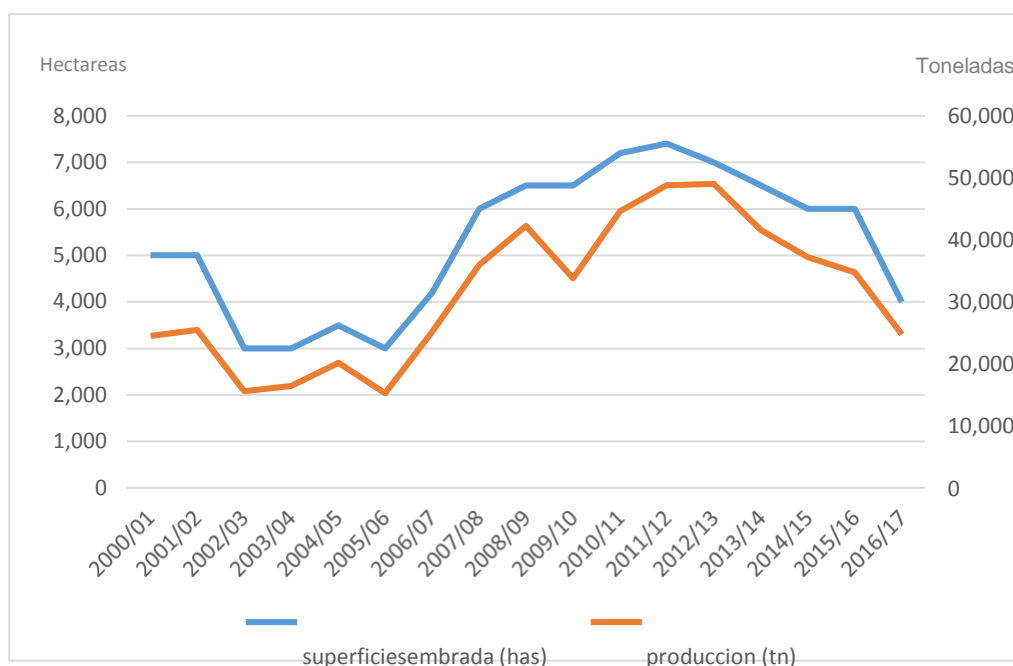
**Figura 2.** Departamentos productores de arroz de la Región NEA.



Fuente: Velardez (2017)

En términos reales, la actividad arrocera de la provincia está concentrada básicamente en tres productores (la familia Meichtry, la familia Fink, y Benítez). Tal como señalábamos antes, la necesidad de adecuar el suelo y la infraestructura básica para permitir el desarrollo de esta actividad, hace que se erijan barreras de entrada para productores de menores escalas. Según se puede observar en el gráfico 6, la cantidad de hectáreas afectadas al cultivo de arroz y la producción total mostraron un relevante crecimiento desde inicios del siglo hasta la campaña 2011/12, mostrando desde entonces un paulatino declive. Para la campaña 2015/2016 se implantaron 6.000 hectáreas de arroz en el departamento Bermejo, mientras que en el siguiente ciclo disminuyeron a 4.000. Paralelamente, también disminuyó la producción, pasando de 34.800 toneladas en la campaña 2015/2016, a 24.800 toneladas en la siguiente campaña.

**Gráfico 6.** Evolución de la superficie sembrada y la producción de arroz en Chaco (2000/01-2016/2017)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agricultura de la Nación.

Según las fuentes consultadas, el empleo directo e indirecto que genera el sector arrocero se estima en alrededor de 7 puestos por cada 100 hectárea de siembra, lo que arrojaría



un total de 28.000 puestos de trabajo en la última temporada<sup>22</sup>. Esta potencial fuente de empleo fue ponderada incluso por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, que señaló que podría incrementar un 10% el empleo formal en el NEA -concretamente, en Formosa y Chaco (Velardez, 2017). Particularmente en la última provincia, esta producción no compite con otros cultivos, dadas las características del terreno y el clima, por lo que la creación de empleo es aún más relevante pues no desplaza otras producciones.

Respecto a la situación del mercado laboral, podemos señalar que en 2017, según datos oficiales de la EPH, el aglomerado urbano de Gran Resistencia (conformado por la Ciudad de Resistencia, Barranqueras, Puerto Vilelas y Fontana) presentaba una tasa de desempleo baja (1,64%). Sin embargo, esta situación se contrasta con una tasa de inactividad significativamente alta (62%) para el mismo año (ver discusión en Bonavida y otros, 2016). A su vez, se caracteriza por ser un mercado con una tasa de empleo del orden del 37,6%, y con una tasa de informalidad (29,15%) levemente inferior al promedio nacional.

A nivel sectorial, teniendo en cuenta datos de empleo privado formal, tomados del Sistema Integrado Previsional Argentino, las empresas dedicadas al sector de servicios son las que generan mayores niveles de empleo (45% del total), mientras que el comercio es el segundo sector que generó empleo en 2017 (24%). Siguen por importancia: la construcción (10,8%), la industria (9,5%), el sector primario (8,4%) y la energía (2%). Gallo y Actis (2017) calculan en 0,5% la caída del empleo asalariado formal en el sector privado para el Chaco durante 2016, por debajo del promedio nacional (-1,1%).

Finalmente, vale aportar algunos datos sobre las finanzas públicas provinciales. La tabla 6 resume los datos fiscales de los últimos tres años. En la misma se puede observar un crecimiento de los ingresos totales, tanto los provenientes de la nación como los propios. Los tributos provinciales están conformados principalmente por el impuesto a los Ingresos Brutos, a los Sellos y el Inmobiliario. De conjunto, estos presentan un incremento, que contrastan con lo ocurrido con los demás tipos de ingresos provinciales, entre los que destacan las transferencias corrientes, la venta de bienes y servicios, y las contribuciones a la seguridad social. Del total de ingresos con los que cuenta el Chaco, la mayor parte provienen de nación. Esto sin dudas demuestra la gran dependencia de la provincia a las condiciones económicas y

---

<sup>22</sup> Así lo estima, por ejemplo, la Asociación de Productores de Arroz de Corrientes. Ver informe aquí: <http://www.acpaarrozcorrientes.org.ar/Paginas/LA.PRODUCCION.DE.ARROZ.EN.ARGENTINA.pdf>

tributarias que se plantean a nivel país, ya que tan sólo alrededor del 10% de los ingresos se originan en función de la actividad económica provincial.

A pesar del aumento de los ingresos, los gastos totales siempre estuvieron por encima de los ingresos totales, generando déficits primarios, económicos y financieros. Dentro de las erogaciones, se destacan la participación de las remuneraciones del personal y las prestaciones de la Seguridad Social. Esta situación alimenta un déficit primario sostenido, que refuerza la dependencia de recursos ajenos –centralmente, nacionales.

La alternativa es la emisión de deuda pública provincial. En tal sentido, el stock de deuda pública consolidada al 30 de junio de 2017 fue de \$14.246 millones, presentando así un incremento de 12% con respecto a la deuda existente al 31 de diciembre de 2016. En este sentido, de un mínimo alcanzado en 2015, donde el ratio de deuda/recursos totales fue de 19,1%; en el año 2016 la deuda pasó a representar un 28,7% de los ingresos totales de la Provincia; mientras que en 2017 este coeficiente alcanza un 23,3% de los mismos<sup>23</sup>. A pesar de este crecimiento, aun no impacta de manera significativa en los gastos el pago de intereses, que se refleja en que el déficit financiero es relativamente semejante al déficit primario.

**Tabla 6.** Ingresos y gastos de Chaco, en millones de pesos, 2015-1<sup>er</sup> semestre 2017

	2015	2016	1er Semestre 2017
Impuestos transferidos desde Nación	20.833	26.666	16.765
Tributos cobrados por la provincia	3.693	5.124	3.448
Otros ingresos	11.263	12.519	7.376
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>35.789</b>	<b>44.309</b>	<b>27.589</b>
Gastos corrientes	36.156	49.253	28.050
Gastos financieros	140	375	461
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>36.296</b>	<b>49.628</b>	<b>28.511</b>
<b>DÉFICIT PRIMARIO</b>	<b>367</b>	<b>4.944</b>	<b>461</b>
<b>DÉFICIT FINANCIERO</b>	<b>507</b>	<b>5.319</b>	<b>922</b>
<b>STOCK DEUDA</b>	<b>6.839</b>	<b>12.720</b>	<b>14.246</b>

Fuente: elaboración propia con datos de ASAP (s.f.a; s.f.b).

Según lo antedicho, la provincia no es un reflejo de la situación nacional, mostrando una relación de tipo centro-periferia con los centros de acumulación del país (Bonavida y otros,

<sup>23</sup> El ratio 2017 se calculó como el cociente entre el stock de deuda existente al 30 de junio y los recursos totales presupuestados (\$61.135 millones) para el correspondiente ejercicio (ASAP, s.f.a; s.f.b).

2016). La provincia muestra una estructura heterogénea, y rezagada en relación a los niveles nacionales, con diversos déficit, entre los que destacan la informalidad laboral, la cobertura de salud y la tasa de escolaridad (Amar y Erbes, 2017). Las autoras recién referidas enfatizan la brecha de productividad que dificulta un despegue de la actividad económica. Uno de los ejes a resolver en tal sentido es la integración de la provincia al territorio nacional, con énfasis en la conexión de transporte y comunicaciones. En tal sentido, avanzamos algunos elementos en la siguiente sección.

## **2.2. Caracterización de la infraestructura de la provincia**

Es sabido que el desarrollo de la infraestructura vial argentina estuvo sesgada por las necesidades de la región pampeana en su intercambio con el mundo. En tal sentido, las redes viales en particular muestran una composición claramente radial, convergiendo sobre el puerto de Buenos Aires. El trazado de las rutas, en particular desde fines de los años '60, tuvo una lógica competitiva y no complementaria de este trazado. El escaso desarrollo del transporte fluvial completa el esquema agregado donde se privilegió el envío al exterior de ciertas producciones –vía casi monopólica del puerto referido- y la llegada de mercancías importadas del exterior, lo que compone una visión clara de la especialización productiva del país. Esto operó en detrimento de la integración del transporte y las comunicaciones al interior del país, que –entre otros efectos- cercenó los alcances de un mercado interno más dinámico. Por supuesto, esto retroalimenta las dificultades de quebrar la dependencia del camino trazado –alegoría nunca más precisa.

En tal sentido, el Chaco se encuentra enmarcado por estas dificultades de transporte. En tal sentido, y tal como fue públicamente reconocido por el gobierno de Cambiemos, uno de los principales escollos para el desarrollo de la producción para el mercado en esta región es el costo de la logística. Este costo sería, según el gobierno, entre un 30% y un 40% más alto que en el resto del país<sup>24</sup>, lo que constituye una dificultad para producir y exportar desde las provincias del Norte.

Vale señalar que este diagnóstico era compartido por el anterior gobierno, que también expresó su voluntad de valorizar los recursos disponibles en la zona. Más aún, se inserta dentro de un marco más amplio de la región sudamericana, que desde hace unos años a esta parte dio inicio a diversos planes para reconfigurar la conectividad por vías de transporte y

---

<sup>24</sup> Ver <https://www.argentina.gob.ar/planbelgrano/dedondepartimos>

comunicación. Debido a que el gobierno de Cambiemos avanzó en una política pública de proyección general, con efectos particular en la región, dispusimos en esta sección el tratamiento del Plan Belgrano, que explicamos a continuación.

### **2.2.1 Plan Belgrano**

La provincia del Chaco se encuentra ubicada geográficamente en una zona estratégica para el comercio regional. Su localización permite conectar a Brasil, con el Norte argentino, e incluso lograr la conexión con Chile (a través del corredor Bioceánico y la hidrovía). Por esto, las obras de infraestructura que se desarrollen en la provincia generarían externalidades para toda la región, pues al propiciar la conectividad quedan habilitados nuevos negocios. El Plan Belgrano da continuación del plan “Norte Grande” del anterior gobierno nacional. Bajo su nueva denominación, se constituye en una unidad especial en la estructura jerárquica del gobierno nacional, como un área de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

En dicho plan, se encuentran las obras de infraestructura más relevantes para el desarrollo económico de las provincias del Norte (Jujuy, Salta, Catamarca, Tucumán, Santiago del Estero, Formosa, Chaco y Corrientes). Las obras contempladas se refieren tanto a la infraestructura vial, ferroviaria y fluvial, como a la construcción de establecimientos educativos, sanitarios y de viviendas residenciales.

El proyecto se despliega a partir de la propuesta de ampliación de las redes ferroviarias del Belgrano Cargas, que desde sus orígenes con la nacionalización del sistema ferroviario en 1949 tuvo como objetivo incorporar los ramales de trocha angosta, consolidando en las economías regionales infraestructura para su desarrollo productivo<sup>25</sup>. La propuesta inicial supone reconvertir el ferrocarril nacional Belgrano a una suma de redes ferroviarias regionales, con la siguiente amplitud:

- ramales que comenzando al norte, en Salta y Jujuy, conectan con el ferrocarril Mitre en Tucumán (cargas industriales, productos de origen agrícola industrializados o semi industrializados, con destino a los grandes centros de consumo y de comercio exterior, que no se transportan como *commodities* a granel, pues usan contenedores, pallets, bolsones u otros modos de empaque);

---

<sup>25</sup> La empresa Belgrano Cargas pasó a denominarse “Trenes Argentinos Logística y Carga” en 2014. A partir de la localidad de Villa Rosa, última estación del Ferrocarril Suburbano Belgrano Norte (AMBA), comienza la red del Ferrocarril Belgrano Cargas, que como indica su nombre sólo se encuentra abocado al transporte de cargas y no presta servicio de pasajeros (Álvarez, 2014).

- ramal Pichanal-J. V. González-Avia Terai-Tostado-Santa Fe-Rosario, troncal de *commodities* agrícolas con destino exportación, básicamente a través de los puertos del área de Rosario;
- ramales secundarios Embarcación-Formosa y Avia Terai-Barranqueras, troncal de *commodities* agrícolas con destino a exportación por vía fluvial, de un volumen cualitativamente menor que el anterior.

El último ramal mencionado es de interés en particular para esta investigación por la cercanía con el Puerto Las Palmas y por el impacto que podría generar para los emprendimientos ubicados en la zona, considerando que en Gran Resistencia y alrededores hay cinco parques industriales (Puerto Tirol, Puerto Vilelas, Fontana, Barranqueras y Margarita Belén). Pese a la mención que se realiza en el proyecto oficial, su contemplación fue eliminada del presupuesto nacional, ya que desde el gobierno nacional se prioriza ejecutar otras obras en Chaco. El segundo puente férreo automotor que une las capitales de Chaco (Resistencia) y Corrientes y la mejora en la conectividad con Brasil, proyectos aún pendientes, constituyen las razones por las que el tramo Avia Terai-Barranqueras quedaron relegados en las prioridades del gobierno nacional.

Si bien el tramo en cuestión sería realizado dentro de la jurisdicción provincial, los beneficios potenciales del mismo irían más allá de la conectividad de las localidades chaqueñas, facilitando el tránsito de producción de toda la región que podría salir al destino desde el Puerto Barranqueras, disminuyendo así los costos de transporte de la producción local, que redundan en una restricción a la entrada de nuevas industrias.

De la entrevista realizada al Ministro de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial, surgió que en el último encuentro del COFEPLAN (Consejo Federal de Planificación y Ordenamiento Territorial) se definieron que las obras de infraestructura priorizadas por el gobierno nacional se concentrarían en aquellas regiones que producen y acopian grandes volúmenes de materia prima; es decir, el ramal Pichanal-J. V. González-Avia Terai-Tostado-Santa Fe-Rosario. Esto se desarrolla en el marco del proyecto de Cambiemos de fomentar la actividad agropecuaria en el Norte del país, para su exportación vía puerto de Rosario.

La salida de los primeros cien vagones, cargados con granos, desde Pampa del Infierno y la inauguración de la planta de acopio de Aceitera General Deheza (AGD) en la misma localidad ejemplifica claramente este interés. Además, se debe tener en cuenta que las plantas acopiadoras de granos en la provincia se localizan principalmente en aquellas localidades en contacto con el ferrocarril y la zona sojera (ciudades de Itín, Charata, General Pinedo, Avia

Terai, Sáenz Peña, Pampa del Infierno). Por ello, contar con la obra del ramal secundario Avia Terai-Barranqueras y Embarcación-Formosa permitiría ciertamente una expansión de los negocios agropecuarios en toda esta región.

Como consecuencia de la discordancia entre las ideas de nación y provincia que emergieron en el último encuentro de COFEPLAN, las autoridades provinciales insistieron en incluir nuevamente la propuesta, justificando la importancia de la obra para la logística del transporte en la zona, garantizando una mayor dinámica al puerto de Barranqueras y sosteniendo que ya tenía previsto un financiamiento<sup>26</sup>. Pese a que las autoridades provinciales defienden el proyecto del tramo Avia Terai-Barranqueras, no todos los actores empresariales le dan al puerto la misma relevancia. Es el caso de los dueños del Molino Arroceros Oryza S.A. ubicado en La Leonesa (a 78 km de Resistencia). Según explican referentes de este grupo empresarial, las elevadas tarifas contempladas para sacar la producción por el puerto de Barranqueras constituyen una traba, por lo que no ven la conveniencia de llegar a este puerto: en cambio, les resulta más conveniente sacar la producción por Zárate (provincia de Buenos Aires), incluso considerando los costos de flete hasta ese puerto (que en el caso de la referida empresa constituyen un 10-15% del precio final).

El caso del Grupo PLP es diferente, ya que el impacto que hubiera generado la rehabilitación del tramo Avia Terai-Barranqueras, podría haber significado una disminución de los costos de transporte, al vincular directamente con distintas localidades de la provincia de Santa Fe, abriendo nuevos mercados para sus productos dentro del país.

El Plan Belgrano incluye otras medidas además de lo ligado directamente a la infraestructura. Entre ellas, figura la ampliación de subsidios a actividades no convencionales, entre las cuales la piscicultura se encuentra especialmente contemplada. Esto abre una posibilidad relevante para que Grupo PLP se vuelva un actor fuerte de esta producción.

Otra medida que incentiva la producción primaria y su eventual procesamiento es la creación de un Fondo Nacional de Agroindustria (Fondagro) en 2017. El mismo tendrá bajo su órbita la distribución de \$1.700 millones para invertir en capital de trabajo, infraestructura y logística, calidad y agregado de valor en origen, y mejora de la competitividad. Se propone otorgar financiamiento tanto a los productores que tengan acceso al crédito como a los que no estén en el sistema bancario.

---

<sup>26</sup> <http://www.diariochaco.com/noticia/gobierno-presento-ante-nacion-obras-estructurales-para-la-provincia>

De conjunto, el Plan Belgrano abre un nuevo escenario donde la valorización mercantil de la región del Norte, incluyendo de manera explícita al Chaco, son tomadas como una prioridad, al menos desde lo discursivo y lo institucional. Aunque como se ve en la figura 3, esto no ha sido necesariamente el caso en el financiamiento real, la sola existencia de este plan abre una serie de vinculaciones entre el Estado nacional y los provinciales, con el empresariado local, que coordinan de este modo iniciativas.

**Figura 3.** Ejecución presupuestaria Plan Belgrano 2017



Fuente: Diario Chaco, 30 de mayo de 2017 “Informe sobre el Estado actual del Plan Belgrano”.  
 Disponible en: <http://www.diariochaco.com/noticia/informe-sobre-el-estado-actual-del-plan-belgrano>

### 2.2.2 Puerto Las Palmas

Uno de los proyectos más relevantes en el anterior marco es la construcción y puesta en funcionamiento del Puerto Las Palmas. Se trata de un muelle con centrales de acopio sobre el río Paraguay, ubicado en la localidad de Las Palmas, en el Departamento Bermejo. Por su ubicación privilegiada y las características de formación (diseño y ejecución) del proyecto, el Grupo PLP está directamente involucrado en este proyecto. De hecho, se trata del beneficiario directo más importante, la única empresa que ya cuenta con instalaciones de acopio y

procesamiento en torno al muelle en construcción. La empresa fue parte de la idea original y el diseño, así como estudios de factibilidad, que requerían del apoyo del Estado para poder avanzar<sup>27</sup>. En tal sentido, tuvieron un primer acercamiento con los anteriores gobiernos (provincial y nacional), con los cuales se dio inicio al proyecto, que se dio continuidad con los gobiernos actuales. Es un ejemplo palmario de asociación público-privada.

**Figura 4.** Maqueta del Muelle de Puerto Las Palmas



Fuente: Nota Periodística diario InfoCampo

Se espera que esta obra tendrá un impacto en el desarrollo logístico y productivo de la subregión Este del Chaco –incluyendo el Sureste de Formosa-, y es por eso que se constituyó como un tema privilegiado de agenda para diversos funcionarios del ejecutivo provincial, de la gestión anterior y de la nueva, esta última encabezada directamente por el gobernador de la Provincia. El apoyo desde la esfera provincial y las gestiones que desde allí se hicieran con el gobierno nacional han sido claves para el avance del proyecto, en múltiples sentidos: en lo relativo a los caminos de acceso (realizados 100% con fondos provinciales), las obras de

---

<sup>27</sup> En palabras de Eduardo Meichtry, “nuestro proyecto fue el del puerto, desde la factibilidad, la ingeniería, arcos de originación, justificación, impacto ambiental, hasta las asambleas públicas hicimos. Logramos poder acceder trabajar con Prosap, cuando tuvimos el proyecto terminado, empezamos a buscar la forma de financiarlo”.



electrificación de la zona rural lindante al Río Bermejo (mediante convenios con Prosap), la aprobación del proyecto del muelle, la regularización catastral de las tierras y finalmente la gestión de fondos, que se detalla a continuación.

Sobre este último punto, aunque la información no es clara al respecto (existen versiones encontradas respecto de esta cuestión), es sin dudas una obra de infraestructura de gran envergadura para la región, ya que se estima una inversión de 8.349.046 de dólares. Esta cifra fue financiada por el Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata (FONPLATA) y aportes del Gobierno nacional y provincial, según funcionarios de alto rango del ejecutivo provincial. La versión del PROSAP contrasta, pues estima la carga de la inversión de la siguiente manera: “El financiamiento propuesto para la ejecución del proyecto comprende la participación de FONPLATA en un 75% y del Gobierno de la Nación 25%”<sup>28</sup>.

Según declaraciones de uno de los directivos de Grupo PLP, esta obra concluiría el plan estratégico de la propia empresa. Se enlazan aquí entonces necesidades de infraestructura de la propia provincia, con la voluntad de valorización de cierto tipo de producción del gobierno nacional y los negocios desplegados por una contraparte empresarial concreta. Este intrincado vínculo, que enlaza el desarrollo de la región a las oportunidades de la empresa particular, pone luz sobre un enlace definitorio de la relación entre Estado y empresariado –identificable en otras escalas. Al mejorar notablemente la logística, el muelle permitiría el desarrollo no solo de la incipiente cuenca arrocerá, sino también el nuevo esquema de negocios de rotación de arroz y pacú. La empresa, al mismo tiempo, posee capacidad instalada suficiente para un crecimiento considerable de la producción del pacú, siendo capaz de procesar incluso producción ajena (el frigorífico en cuestión también fue parcialmente financiado con fondos públicos).

En este sentido, la empresa remarca que la instalación del muelle permitiría a los productores arroceros locales disminuir los costos de flete y logística de ventas de sus productos, con lo que aumentaría la rentabilidad de la actividad. Así, productores podrían realizar adaptaciones de sus lotes para la producción de arroz y pacú en rotación. De esta manera, el frigorífico podría funcionar a plena capacidad, así como también el molino arroceró (también propiedad de PLP), que se encuentra a la vera del muelle, y que tiene capacidad de pulido y almacenamiento, además de capacidad para el fraccionamiento del producto.

---

<sup>28</sup> Prosap, “Chaco: avanza la construcción del muelle en puerto Las Palmas” (17 de Octubre de 2016). Disponible en: [http://www.prosap.gov.ar/no\\_Noticias.aspx?idNoticias=493](http://www.prosap.gov.ar/no_Noticias.aspx?idNoticias=493)

En lo que se refiere a la factibilidad de realización del proyecto en esta localidad, y financiado por PROSAP a través del FONPLATA, se encuentran al menos tres problemas concretos que la construcción del muelle podría morigerar (UCAR-PROSAP, 2014):

- El *alto costo de los fletes terrestres* para transportar la producción que sale al exterior por medio de los puertos. La falta de un medio de transporte alternativo más barato, como el fluvial, le resta competitividad a los productores del Chaco.
- La *pérdida de valor agregado de la provincia por transporte*. En la campaña 2010/11, se transportaron desde Chaco aproximadamente 213.500 toneladas en 10.832 contenedores (arroz elaborado, Carbón Tanino, fibra de algodón y miel) y 3.165.515 toneladas en cargas de granel (soja, girasol, sorgo, maíz, trigo, cártamo). De esta producción, sólo el 30% de los medios de transporte terrestre utilizados para la venta de la producción agropecuaria pertenecía a empresas chaqueñas. Es decir, la mayor parte de los ingresos por el transporte de la producción chaqueña queda en manos de empresas de otras provincias.
- El *estancamiento de la producción*. El cultivo de arroz presenta ventajas agroclimáticas en la región, y sin embargo muestra un estancamiento (incluso leve declive) de la superficie cultivada. Esto se origina en la dificultad de industrializar la producción y los altos costos del flete.

Estos argumentos confluyen de manera explícita con los motivos del propio Grupo PLP, que intercedió activamente para lograr la puesta en marcha de este muelle.

Sin embargo, la visión desde el Estado no es monolítica al respecto. Fuentes del Ministerio de Infraestructura y Servicios Públicos de la provincia han sostenido, en entrevista para este informe, que si bien el muelle serviría para trasladar cierta cantidad de producción local (fundamentalmente arroz y oleaginosas), no tendrá la capacidad de constituirse como un polo logístico regional, debido a que el calado del río impide el acceso de barcazas de gran porte. Por esto mismo, necesitaría de un permanente dragado para mantener el calado del muelle, lo cual añadirá un importante costo –que morigera la ventaja sobre otros medios de transporte de carga. Por su parte, desde el Ministerio de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial tienen reparos sobre las posibilidades de que esta inversión supere trabas al desarrollo de toda la región. Fundamentalmente, debido al bajo volumen de producción y a la precariedad de los accesos a la zona.

Con todo, las obras en curso se encuentran avanzadas, y se espera que las obras civiles concluyan en el transcurso del año 2018. Se implementará la construcción de un muelle o

terminal portuaria que permitirá llevar adelante tanto la operación de cargas a granel a través de barcazas como la carga y descarga de contenedores. Dentro de los principales ítems se destaca la construcción de 140 metros de muelle y 140 metros de defensa costera con tablestacado, previendo la posibilidad de realizar la carga de contenedores y a granel.

El proyecto marca una continuidad entre gobiernos, puesto que no ha encontrado interrupciones en su curso de desarrollo. Esto –al igual que la transformación del plan Norte Grande en plan Belgrano- marca cierta secuenciación sostenida en el marco de una coyuntura cambiante. Para el análisis que aquí realizamos sobre los impactos en una empresa particular, esto es un punto muy fuerte, pues establece límites a los impactos de un contexto cambiante.

### 3. El grupo PLP

El grupo PLP se constituye como un complejo productivo de gran escala que se hizo conocido a través de la innovación productiva con la rotación de pacú y arroz (ver más detalles en Robert y Moncaut, 2016). Se trata de un grupo empresarial de origen local, constituido a partir de la expansión de los negocios de la familia Meichtry, originalmente productores arroceros. Tras una fuerte expansión de su escala en los años noventa, encontraron trabas – ligadas a un conflicto socioambiental- que sortearon mediante la novedosa rotación arroz-pacú.

La empresa trazó entonces su expansión no solo en escala, sino mediante un intenso proceso de integración vertical y diversificación relacionada. Este cambio les permitió integrar una gran parte de la cadena de valor, al tiempo que obligó a crear unidades de negocio con cierta autonomía, de manera de poder gestionar empresarialmente la creciente complejidad. Manteniendo la familia en los puestos de dirección clave, se incorporaron profesionales y se crearon estructuras jurídicas independientes, que permiten un mejor acceso a los mercados de crédito, incorporando incluso la posibilidad de aportantes de capital por oportunidad de negocio. Así, la empresa alcanzó un tamaño medio conservando incidencia directa de la familia. En este sentido, este grupo empresarial es representativo de los casos exitosos de la transformación del modelo de negocios en el agro argentino.

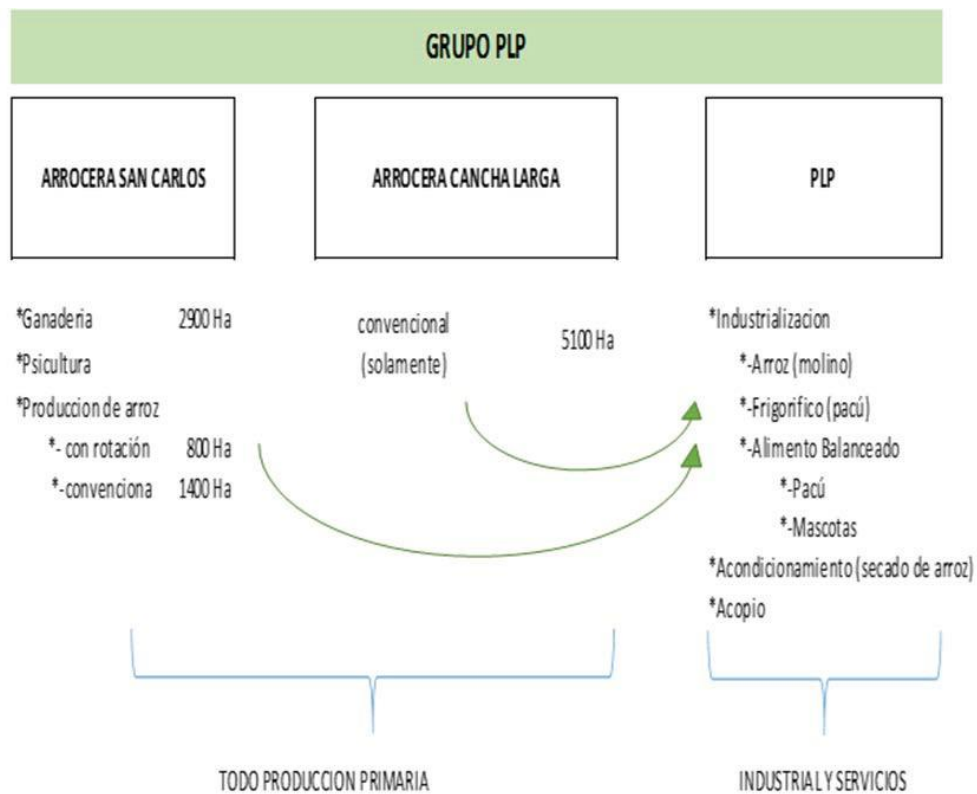
El Grupo PLP está compuesto por tres grandes empresas: Arrocería San Carlos, Arrocería Cancha Larga y PLP. Éstas realizan actividades primarias como ganadería, arroz y piscicultura, así como también industriales: secado de arroz, molino, frigorífico, alimento balanceado para mascotas y pacú, etc. A continuación se adjunta un diagrama para entender mejor las unidades de negocio del grupo.

Resulta particularmente interesante el elevado grado de reutilización de desperdicios y las sinergias internas logradas por la empresa. Así, la rotación arroz-pacú disminuye la necesidad de agroquímicos (herbicidas, insecticidas, fertilizantes) en el caso del arroz, cuyos restos son utilizados para la fabricación de alimento balanceado para el pacú, actividad que permite con leves modificaciones producir también alimentos balanceados para mascotas. El caso de este grupo ha llamado ya la atención en este sentido, y de hecho, ha sido incluso estudiado como caso exitoso de innovación<sup>29</sup>. El siguiente diagrama muestra el conjunto de actividades y su relación mutua.

---

<sup>29</sup> En el informe final de la investigación de la Escuela de Gobierno del Chaco se pueden consultar más detalles sobre este proceso. Ver en: <http://escueladegobierno.chaco.gov.ar/files/documentos-de-trabajo/INNOVACION%20N-DIVERSIFICACION%20PRODUCTIVA-Y-DESARROLLO-LOCAL-definitivo.pdf>

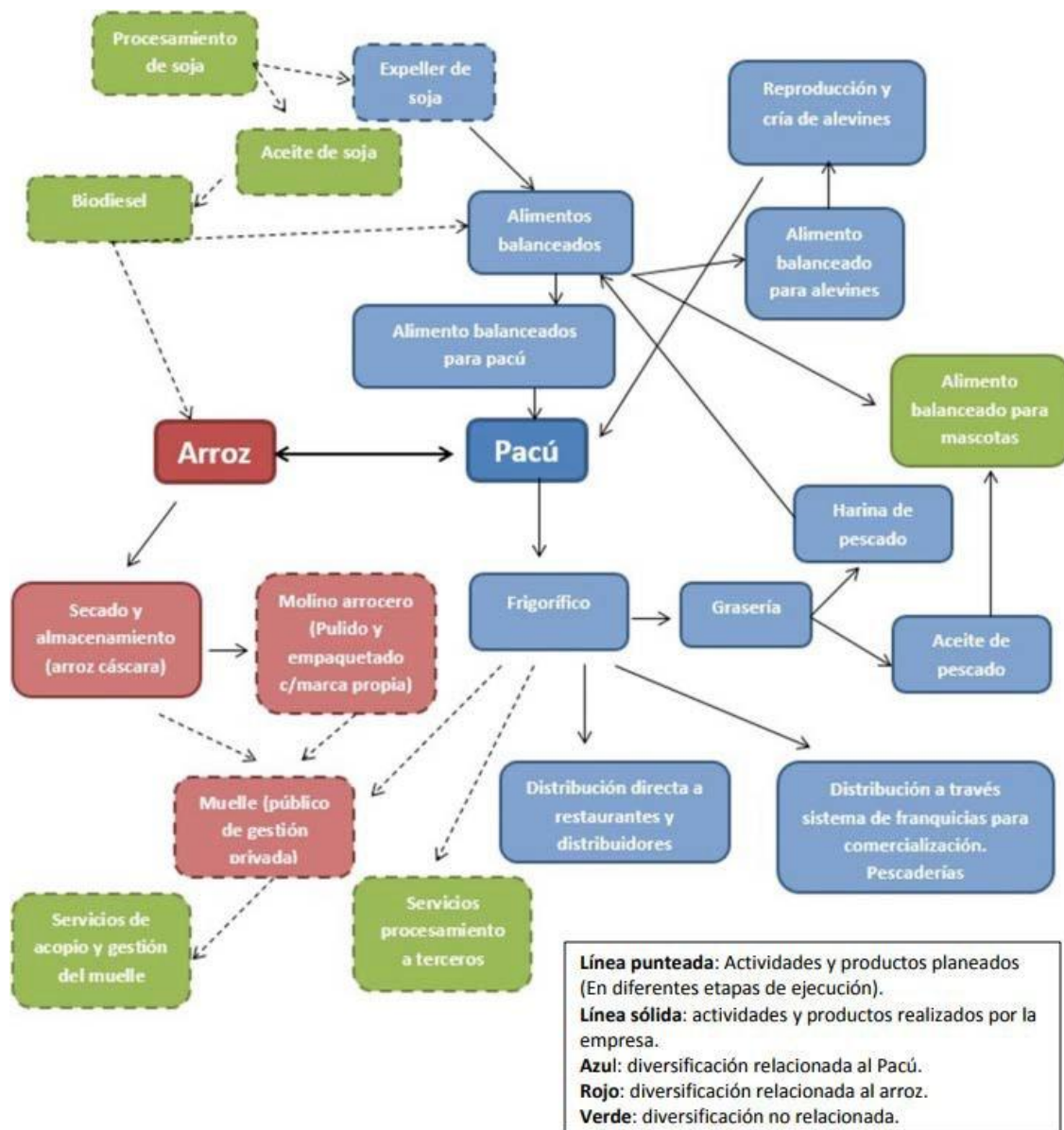
**Figura 5.** Empresas del grupo PLP.



Fuente: elaboración propia con datos de entrevista a Eugenia Meichtry.

Esta investigación se centra en indagar los impactos que tuvieron los cambios macroeconómicos descritos a partir del cambio de gobierno en el año 2015 (ver sección 1). Concretamente, se trata de profundizar sobre el caso concreto del Grupo PLP. Pero para ello, en primera instancia, necesitamos caracterizar la empresa, de modo que permita comprender su carácter particular, evitando generalizaciones de representatividad.

**Figura 6.** Actividades y negocios actuales y potenciales desarrollados por el grupo PLP



Fuente: Robert y Moncaut (2016)

### 3.1. Un caso atípico

La rotación del arroz y pacú ha mostrado tener elevadas sinergias productivas, pues eleva los rindes por hectárea, teniendo además menor intensidad en uso de insumos. Además, en el caso específico del pacú, permite el desarrollo de un mercado en crecimiento potencial y con buenos márgenes de rentabilidad. La innovación productiva no está patentada –lo que abarata el acceso a esta tecnología-, y el propio grupo PLP es muy abierto en torno a sus alcances. Y, sin embargo, hasta el momento, el Grupo Las Palmas es la única empresa en la

zona que se dedica a la producción de arroz en rotación con pacú. Ante tal realidad, inmediatamente surge como interrogante por qué otras empresas no se han lanzado hacia una imitación de la actividad.

Para abordar esa pregunta, proponemos analizar las barreras de entrada y salida del mercado en el cual desarrollan su actividad. Desde las ciencias económicas se llama “barreras” a los diversos obstáculos a los que se enfrenta una empresa cuando quiere entrar y/o salir de un mercado en particular. En este sentido, las barreras de entrada pueden ser un indicador de la competencia del mercado muy superior al simple señalamiento del número de empresas actuales que operan en el mismo.

Proponemos distinguir dos tipos de barreras en el caso de análisis en esta investigación, aquellas “bajas” y las “altas”. Mientras que las barreras bajas dejarían afuera del mercado a aquellos productores más pequeños o tradicionales que no pudieran atravesarlas ni dispongan de capital suficiente para realizar las inversiones necesarias (en tecnología, escala, etc.); las barreras altas, por otro lado, implicarían un escollo más difícil de franquear, permitiendo entrar sólo a aquellas empresas con suficiente envergadura para sortearlas.

Entre las primeras se destacan la *escala de producción, el financiamiento, la gestión empresarial y el conocimiento*. Entre las segundas, referimos el *frigorífico con el que cuentan, la cercanía al puerto, la relación con el Estado, la identificación con el desarrollo regional, y el desarrollo del mercado de pacú*. Veamos.

#### a) *Escala de producción*

Aunque la producción a baja escala es posible, y el tipo agroclimático es apropiado para esta producción, existe una serie de adecuaciones de infraestructura muy costosas –en tiempo y dinero- que son necesarias de realizar sobre los terrenos para adecuarlos (nivelación del terreno, GPS para el trabajo de nivelación, estructura de riego, etc.). Estas inversiones requieren de maquinarias específicas y personal capacitado, cuyo acceso resulta sino imposible, al menos muy dificultoso para productores pequeños. En tal sentido, debido a las obras requeridas para poder poner en producción la tierra de la región, el negocio se vuelve rentable a partir de magnitudes geográficas y monetarias considerables. Actualmente, el Grupo Las Palmas tiene alrededor de 800 hectáreas preparadas en rotación, de las cuales 500 están efectivamente produciendo<sup>30</sup>. A esto debería sumarse la inversión ligada a la cría y reproducción del pacú,

<sup>30</sup> Esta cifra no indica el total de hectáreas en laboreo o en producción por parte del grupo PLP. Al momento de entrevistar para este informe, el grupo señaló estar produciendo arroz en 6.500 hectáreas, aunque no todas ubicadas en el Chaco, pues se han expandido arrendando tierras en Formosa. A esto se añaden 2.900 hectáreas dedicadas a la ganadería

entre las cuales Eduardo Meichtry resaltó la construcción de estanques, laboratorios de reproducción, equipamientos para manejar la parte productiva, armado del frigorífico y la planta de alimento de extrusado para peces. La alternativa es comprar estos insumos y contratar los servicios en el mercado, lo que va en detrimento de la rentabilidad de la empresa.

La inversión por hectárea estimada por el propio grupo indica que son necesarios unos 3.000 dólares por hectárea, con un plazo de retorno de la inversión estimado en 5 años solo para la valorización del suelo. Es decir, sin contemplar el retorno del negocio específico, sino exclusivamente la ganancia ligada a la valorización inmobiliaria. Ello conlleva que empresas de pequeño y mediano tamaño no consideren siquiera ingresar al mercado. Esta primera barrera “baja” limita el campo de actores con posibilidades de imitar el emprendimiento, capaces de sostener en capital y tiempo las inversiones requeridas. La inversión incluso sería un problema en caso de contar con financiamiento, o de que la tenencia del suelo no sea propia (arriendo o tenencia precaria), pues impide un horizonte de planeamiento mínimo.

Vale señalar que la diversificación de negocios que llevó a cabo el grupo PLP juega un papel crucial. Por un lado, debido a las propias economías de escala entre unidades de negocio relacionadas, que amortizan la misma inversión entre más de un producto. Por otro lado, la distribución de riesgos entre mercados permite darle mayor solidez al conjunto empresarial, pues permite obtener márgenes de ganancia diferenciales, y de esta forma, transferir excedentes entre unidades de negocios. Así, se conjugan economías de alcance y economías de escala.

Finalmente, resulta válido señalar que en el caso del Grupo PLP las inversiones iniciales se produjeron con un muy bajo costo de oportunidad. La empresa ya contaba con décadas de lenta expansión en el mismo mercado (arroz), cuando se encontró con una limitante concreta, ligada al conflicto socioambiental referido. La empresa quedó en una posición en la cual no podía explotar sus tierras y estaba bajo amenaza de perder su negocio, por cuanto el costo-beneficio de experimentar con la rotación del pacú y el arroz justificaba la inversión inicial. A partir de allí se desencadenan todas las demás sinergias de complementariedad. En tal sentido, la empresa trasladó sus ventajas originales –centradas en la escala de producción previa- hacia un nuevo modelo de gestión y negocios. Otras empresas con escala de negocios lo suficientemente grande podrían realizar potencialmente el mismo traspaso de inversiones, en particular aquellas que ya operan en el mercado del arroz –que tiene labores culturales semejantes a las requeridas para esta rotación<sup>31</sup>.



## *b) Financiamiento*

Vinculado con el punto anterior, la segunda barrera “baja” que consideramos pertinente mencionar es *el financiamiento*. La escala involucra un volumen de producción mínimo rentable, que justifique las inversiones requeridas, y logre valorizarse mediante ventas en un mercado desarrollado. Pero para realizar todo ello, es necesario contar con un volumen de capital de cuantía suficiente. En el caso de la empresa PLP, el desarrollo previo les permitió contar con el capital necesario, pero además también con las garantías de respaldo para acceder a nuevos créditos. Aunque ambas barreras se encuentran profundamente enlazadas, lo cierto es que se distinguen, toda vez que el financiamiento podría estar potencialmente al alcance en mercados bancarios o de capitales para aquellas empresas con proyectos de inversión lo suficientemente atractivos (lo que incluye empresas provenientes de otros mercados no relacionados).

En este sentido, parece menester hacer hincapié en la batería de programas de financiamiento a los cuales accedió la empresa, que incluyen fuentes provenientes del Estado nacional y del provincial, así como de privados, tantos bancarios como del mercado de capitales. El emprendimiento tuvo acceso a diversos programas de financiamiento por parte del Estado nacional y el provincial, que posibilitaron el desarrollo del grupo, entre los que destacamos: i) la evaluación y recomendación realizada por PROSAP, que posibilitó el apoyo provincial para la construcción del puerto; ii) el acceso a las ANR (Aportes No Reintegrables) provinciales para la construcción del frigorífico, que fue la clave para posicionarse en el mercado de pacú; iii) las dos líneas de financiamiento del Banco Nación para desarrollar la generación de energías renovables y para la construcción del Molino, este último con un aporte del Banco del Chaco. Más recientemente, apoyado en su posición privilegiada, la empresa está desarrollando diversos instrumentos para hacerse de financiamiento a través del mercado de capitales.

En este sentido, empresas con acceso a los mercados de capitales podrían eventualmente sortear esta barrera, que sin embargo aparece como una severa restricción para productores y

---

<sup>31</sup> Eugenia Meichtry señaló en entrevista para este informe que otras grandes empresas productoras de arroz estarían en principio en capacidad de realizar las inversiones para realizar la rotación, pero aquí hay que añadir un factor de localización: en otras provincias productoras de arroz –como Corrientes y Entre Ríos- existe una traba adicional que es el acceso al agua –represa y pozo, respectivamente- que da una clara ventaja a la ubicación geográfica en Chaco.

empresas pequeñas. El acceso a financiamiento público, más en específico, parece ser una ventaja particularmente significativa.

#### *c) Conocimiento*

Por último, dentro de las barreras “bajas”, resta referir *la gestión empresarial y el conocimiento (know how)*. Contemplamos de conjunto ambas categorías, pues en este caso son parte de un mismo proceso. Por un lado, la innovación desarrollada e incorporada al proceso productivo por el grupo PLP tiene en este momento un importante grado de especificidad en materia de conocimiento. Por otro lado, esto supone la incorporación de una serie de adecuaciones en la organización del proceso de trabajo que requieren de un tipo de gestión empresarial, que admita una división de tareas de acuerdo con las especificaciones técnicas de cada etapa productiva.

En este sentido, el grupo incorporó al proceso productivo una serie de innovaciones, desarrolladas por cuenta propia. Además de la tecnología propiamente dicha (el tipo de cultivo, las labores culturales, etc.), este proceso implica la mano de obra especializada, es decir, recursos humanos calificados para el manejo innovador. A pesar de ello, la empresa es conocida promotora pública de este tipo de proceso, en gran medida, porque la existencia de capacidad instalada ociosa (en acopio y procesamiento), que podría ser aprovechada para el procesamiento de productos de terceros.

Empresas con experiencia en materia de procesos productivos innovadores bien podrían tomar el conocimiento disponible públicamente para incorporarlo a sus negocios. En tal sentido, no resulta necesariamente una barrera para las mismas. Sin embargo, para productores de tipo tradicional, resulta una barrera la adecuación de una serie de protocolos de acción muy específicos, que requieren de la incorporación de múltiples elementos de conocimiento, contando con recursos humanos calificados para poder aprovecharlos.

Estas primeras barreras de entrada podríamos suponer que pueden ser sorteadas por empresas de envergadura considerable, que dispongan de capital suficiente como para realizar las inversiones necesarias y hacerse de la tecnología (o capital humano llegado el caso) que haga falta. Sin embargo, existen ciertos rasgos característicos del emprendimiento que consideramos son barreras de entrada al mercado incluso para grandes empresas.

#### *d) El frigorífico*

La empresa dispone hoy de un frigorífico especializado en el procesamiento de pacú. Fue diseñado, bajo el apoyo de organismos técnicos especializados –concretamente, el SENASA-, para poder procesar en condiciones de salubridad pescado fresco, y fue emplazado a escasa

distancia del muelle en construcción. Para su construcción, el grupo PLP contó con apoyo de financiamiento público (a través de Aportes No Reintegrables, que fondearon al menos el 20% del costo total). Tras años de puesta en práctica, el grupo logró incorporar mano de obra capacitada para las labores de procesamiento de pescado, previamente no existente.

Hoy cuenta con capacidad ociosa instalada, que podría aprovechar para procesar productos de terceros. Cualquier empresa que pretendiera comenzar la producción de pacú en rotación en la zona utilizaría el frigorífico del grupo PLP, que implicaría el pago de un canon. Esto iría en desmedro de la rentabilidad de competidores potenciales, al tiempo que incrementaría las ganancias del grupo PLP. En tal sentido, tiene una renta potencial por su ingreso inicial al mercado, sostenido en apoyos estatales.

Lo consideramos como una barrera dado que el mismo cuenta con personal capacitado por parte de la compañía, en donde llegado el caso cualquier otro emprendimiento dependería del grupo y de los canon cobrados por la utilización del recinto. Por lo que se convertiría en un costo adicional para cualquier otro actor que quiera intervenir en el mercado del pacú arrocero.

#### *e) El puerto*

La segunda barrera “alta”, a nuestro entender más importante, es la cercanía de la empresa al puerto. Las instalaciones del grupo PLP se encuentran situadas literalmente frente al puerto Las Palmas, siendo además dueños de gran parte de las tierras linderas. Todos los costos de logística se ven de esta forma reducidos al mínimo para el grupo PLP, y toda empresa que ingresara al negocio tendría costos extra por traslado desde distancias más lejanas o debería pagar algún tipo de alquiler o canon el grupo.

Esta ubicación privilegiada es una desventaja considerable para otras empresas que quieran ingresar al mercado teniendo en cuenta que el costo del transporte es la categoría más importante dentro de la estructura de costos del producto (entendiendo que la alternativa es salir por el puerto de Rosario). El costo de arrendamiento o compra de tierras y el de riego son menores a otras regiones productoras de arroz: pero en cambio el costo logístico es claramente superior. En este sentido, el grupo PLP en este aspecto posee una posición exclusiva y más que ventajosa en relación a posibles competidores.

Debe considerarse que, como ya enfatizamos, la principal traba al desarrollo de negocios y la valorización de las tierras en la zona geográfica de referencia es el costo de logística. En tal sentido, la apertura del puerto Las Palmas y las incipientes mejoras ligadas al Plan Belgrano implican la posibilidad real de que nuevas inversiones lleguen a la región. En

tal sentido, la posición privilegiada del grupo PLP se ve maximizada, por encontrarse ya emplazado y en operación, con capacidad de procesar y almacenar producción ajena.

*f) Relación con el Estado y el desarrollo*

Esta tercera barrera “alta” es la *relación de la empresa con el Estado y la identificación de la empresa con el desarrollo regional*. Aunque otras empresas puedan tener llegada a diferentes niveles del Estado para obtener permisos y financiamiento –como referimos en el punto b-, el grupo PLP cuenta con una ventaja extra ligada a su posición pionera. La clave de esta relación está en que el grupo empresario logró presentarse ante la opinión pública como el motor del desarrollo de la región, construyendo la idea de que su compromiso con lo local hace de sus emprendimientos la forma misma del éxito para el territorio. Se fusionan en sus proyectos –al menos en apariencia- el éxito de sus proyectos con el beneficio para el desarrollo local<sup>32</sup>.

Consideramos importante este dato, pues a partir de esa identificación es que resultan fácilmente canalizados diversos apoyos, pues, por una parte, simplifica para el propio Estado las tareas de planificación y, por otra parte, es presentado ante la opinión pública como un éxito para toda la población. Este enlace no es menor, pues facilitó proyectos de desarrollo para la zona como el puerto, el tendido eléctrico, asfalto y ripio, mejores accesos a la ciudad, entre los más destacados. Esto también beneficiaría a posibles actores que se quieran situar en zonas aledañas beneficiadas por los trabajos y las inversiones de la provincia, pero hoy en día es la empresa PLP el principal actor beneficiado, impulsando la mayoría de las actividades que se están realizando para mejorar la conectividad y el acceso al lugar. Nuevamente esto los sitúa en una posición privilegiada como empresa en cuanto a su relación con el Estado, siendo los principales beneficiados de dichas políticas.

Además, el grupo empresario posee una relación de colaboración cercana con el INTA, gestada hace más de 15 años. De este vínculo surgió el desarrollo de variedad de arroz de ciclo corto, que les permitía -a través de una siembra tardía- sembrar dos generaciones por año. Asimismo, también poseen relación con el área del INTA que se dedica a la genética de peces y lograron que la institución creara un área de desarrollo de acuicultura (a nivel general) con mayor enfoque hacia el Norte. Se vinculan a su vez con diversas universidades nacionales, por proyectos específicos de genética y manejo de cultivos y especies. En este sentido, el grupo

---

<sup>32</sup> En palabras de Eduardo Meichtry, “Creemos que en el esquema que estamos trabajando es una salida ideal para todos los problemas que no han permitido que la zona se desarrolle. El proyecto que imaginamos creo es una posibilidad cierta de lograr estabilidad, generar sustentabilidad y desarrollo regional. Tiene todos los componentes que uno puede defender ante municipios, provincias y la misma nación, ante todos los organismos que están tomando constantemente decisiones que de alguna manera influyen sobre la actividad”.

toma provecho de las dependencias del Estado abocadas al desarrollo de conocimiento y tecnología, lo que redundará en una mayor capacidad de innovación.

g) *Desarrollo del mercado del pacú*

La última barrera relevante, calificada como “alta”, es el *desarrollo del mercado del pacú*. El descubrimiento de las ventajas de la rotación arroz-pacú no se agota en el aumento de los rindes de ambos productos. Al mismo tiempo, permite el desarrollo diferenciado de ambos productos como orgánicos (en cuya certificación el grupo se encuentra trabajando), lo cual abre mercados de consumo en nichos de mayor poder adquisitivo, obteniendo mayores rentabilidades.

Sin embargo, no solo se trata del proceso productivo; justamente, la posibilidad de colocarlo en el mercado requiere su propia creación y desarrollo. La población en general no tuvo nunca antes la posibilidad de acceder al consumo de pescado fresco de río procesado industrialmente, lo cual habilita no solo al consumo en restaurantes sino en el hogar. Crear un mercado significa posicionar el producto –en este caso, más de una decena de productos derivados del mismo pescado- ante el público, que identifique su existencia, la posibilidad de utilización en el consumo de proteínas animales, y logre obtenerlo a través de canales de venta accesibles. En esta línea, el grupo desplegó una serie amplia de iniciativas, que incluye acuerdos con restaurantes para su inclusión en sus menús, la organización de fiestas y festivales (como la paella de pacú o la competencia de pesca) donde se ofrezca el producto, los acuerdos con canales de comercialización en supermercados y tiendas minoristas, así como el desarrollo de sus propios locales –en modo franquicia. Hasta el momento, tienen presencia en el NEA y NOA, con escasa penetración en Tucumán, Córdoba y Buenos Aires –por falta de escala.

Al ser el grupo el que está penetrando las fronteras en el mercado, les permite posicionarse como marca única en el mismo no teniendo competidores directos al día de la fecha. Esto reviste importantes trabas para futuras empresas que quieran dedicarse a lo mismo ya que el mercado es pequeño, aunque está en constante crecimiento. El grupo PLP es el principal proveedor a la vez que impulsor, por lo que los márgenes que se ganan en mercado son internalizados por la propia empresa. Otras empresas que ingresaran al mercado estarían a la zaga de este proceso de amplio y profundo alcance.

De conjunto, pues, el grupo PLP tiene características muy específicas. Algunas de sus características son homologables a otras unidades de mediana escala, con gestión empresarial, abocadas a la producción agropecuaria (aquellas que sortean las barreras “bajas”), y con

capacidad de vender a mercados externos. Sin embargo, como detallamos en esta subsección, algunas de sus características no son fácilmente replicables siquiera en este universo. En este sentido deben interpretarse los hallazgos de la siguiente subsección, que hacen del grupo PLP un caso muy particular en el contexto macroeconómico.

### **3.2.El grupo PLP ante los cambios macroeconómicos**

Tal como desarrollamos en la primera sección de este informe, el contexto macroeconómico se vio modificado desde 2015 en una serie de ejes específicos, que de conjunto no parecen ser los más apropiados para el desarrollo de una empresa de mediana escala orientada a la producción. La mayor parte de las PyMEs han sufrido un severo impacto, ante la retracción del mercado interno –en el consumo, fundamentalmente- y el conjunto de las empresas dedicadas a la producción se ven tensionadas por el impulso a la inversión financiera. El grupo PLP, sin embargo, parece estar atravesando la coyuntura sin sobresaltos.

Una primera vía de impacto sobre la empresa son los aumentos de precios, que no parecen haber sido simétricos entre los costos y el precio final de los productos. El aumento de costos opera por dos vías: el aumento de tarifas de energía eléctrica, gas y combustibles, y la suba de precios ligada a la devaluación, dado que gran parte de sus costos (herbicidas, pesticidas, etc.) están dolarizados. Con respecto a las tarifas, cuyas subas han superado muy largamente la inflación agregada, el impacto fue considerable. La energía eléctrica –ligada a la maquinaria de las instalaciones de procesamiento y las bombas del campo- y el combustible son dos de los principales costos para la producción agropecuaria.

Respecto de los aumentos en precios por la devaluación, debe recordarse que casi todos los insumos de la producción agropecuaria están dolarizados –merced de tratarse de *commodities* producidos por grandes empresas transnacionales. Si bien la empresa no utiliza insumos para la producción bajo rotación arroz-pacú, lo cierto es que las hectáreas bajo esta modalidad son solo una proporción del total. Para el resto de la producción, que constituye la mayor parte del total, la suba de precios en pesos de los insumos ha afectado fuertemente. La innovación redujo el impacto solo en la proporción en que desplaza la producción tradicional.

Adicionalmente, la empresa diversificó los proveedores y reorientó su producción hacia el mercado externo. En este sentido, dado que la mayor parte de la producción se exporta a Brasil, el precio final se encuentra también dolarizado, lo que amortigua el impacto de la devaluación por el lado de las ventas. El grupo dejó de vender en 2016 a la empresa Molinos

Río de la Plata, lo cual implicó un cambio de un arroz cáscara para mercado interno a arroz integral industrializado directo al exterior. El cambio de valor agregado y de precio dolarizado mejoraron el perfil de ingresos de la empresa. En el caso del pacú, debe enfatizarse que se trata de un mercado en desarrollo, cuyo primer puntal es el consumo ligado a la gastronomía y el turismo, que apunta a un segmento de la población de altos ingresos, cuyo poder adquisitivo no se ha visto afectado en igual manera que el conjunto de la población. El precio final del producto innovador, el pacú, permite un margen superior que el de un producto tradicional como el arroz, aunque aún representa una parte menor de los ingresos totales de la empresa<sup>33</sup>.

Por el lado de los costos, el elevado grado de integración hace que gran parte de los insumos y servicios centrales son -o serán prontamente- provistos por la propia empresa, lo que permite controlar el impacto del aumento de precios. Este es el caso del alimento balanceado para los peces que constituye el 80% del costo de la producción de pacú, lo que permite ahorrar no solo el costo propio del insumo sino además los de logística y transporte<sup>34</sup>. Asimismo, la empresa realiza la reproducción y la cría de los peces, como también los servicios de comercialización, distribución y los costos propios de esta actividad que son desarrollados por la empresa para el caso del Pacú bajo su marca Teko.

Para el caso del arroz, realizan el secado y almacenamiento en el mismo establecimiento, y a su vez es un servicio que se vende a terceros. El tarifazo les golpeó duramente por el costo de la energía eléctrica, al que se suma el aumento en el precio de los combustibles. Para morigerar el impacto de estos aumentos de costos, se han puesto en marcha dos iniciativas. Por un lado, se han puesto en funcionamiento hornos sinclónicos en el molino, para quemar la cáscara de arroz, aprovechando el calor de esta biomasa para el secado del arroz. Por otro lado, se está construyendo una planta de procesamiento de biodiesel, para aprovechar el aceite de soja producido por el propio emprendimiento (junto a la extrusadora). Mediante estas iniciativas se espera reemplazar una parte considerable (el 50%) del uso de combustible; en particular, el más caro, el GLP. Este reemplazo de fuentes de energía morigerará el costo más significativo dentro de la función de producción de la empresa. Para este cambio de fuentes de energía contaron con un crédito subsidiado del Banco Nación.

---

<sup>33</sup> Eduardo Meichtry explicó que la empresa nunca fue formadora de precios (ni a nivel regional o nacional), siempre tomó precios del mercado y produjo en función de estos.

<sup>34</sup> La compra de este insumo a empresas productoras de alimentos balanceados resultaba insostenible: por un lado, por el costo de logística (las empresas se ubicaban en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba); por otro lado, las mismas buscaban cargar un margen de ganancia equivalente al del producto orientado a mascotas, que incluye packaging, marketing, etc.

Todo lo anterior se presenta como una clara ventaja competitiva en relación a otras empresas del sector, que no han tenido la posibilidad de amortiguar el golpe inflacionario sobre sus costos, lo que contribuye a mantener y reforzar el posicionamiento de la empresa aun en un contexto desfavorable dada las características y especificidades propias de este grupo empresario. Empresas no integradas verían un impacto diferencial de costos y precios finales, así como aquellas que deban contratar servicios de terceros. Debido a la inexistencia de un negocio maduro, con presencia de múltiples empresas, hay severas dificultades para desarrollar un mercado de contratistas. PLP espera poder contratar parte de estos servicios, pero en este caso, los prestadores se encontrarían contratando bajo un esquema monopsónico, que le permitiría captar rentas al único comprador.

Es decir, la empresa tiene una orientación de ventas en el mercado externo y los sectores de altos ingresos, lo que le permite captar una mejora de sus precios con la devaluación, mientras que gran parte de sus costos se han visto reducidos por estrategias desarrolladas en años recientes. Debe añadirse, finalmente, que la mayor parte de los créditos tomados para realizar estas inversiones que reducen costos fueron pactados en pesos –gracias al apoyo de la banca pública. En tal sentido, la devaluación produce cierta licuación de deudas, que eleva aún más el rinde las inversiones apalancadas con tal deuda.

En cuanto al costo salarial no parece haber afectado de forma tan significativa a la estructura total de costos de la empresa, ya que sus empleados en la actividad de pacú se encuentran alcanzados por los beneficios ofrecidos por el Programa de Inserción Laboral (PIL) y Programa de Entrenamiento Laboral (PEL), que cubren parte de aportes patronales y la mitad de los sueldos, además de cubrir el costo salarial del periodo de formación (entre 4 a 6 meses), respectivamente. En la entrevista realizada los dueños del grupo han manifestado que esta cuestión no es un dato menor, ya que otorga un respiro importante ante los aumentos registrados en estos dos años, y permite contar con personal capacitado para operar el frigorífico. En entrevista para este informe, estimaron que estos programas reducen el costo salarial en un 10%.

Desde el aspecto financiero, el contexto macroeconómico ha tenido un efecto ambiguo para la empresa. Por un lado, la liberalización de los mercados financieros y la cuenta capital, así como la reciente ley para acceso de PyMEs al mercado de capitales, han abierto la posibilidad a la empresa a recurrir a estas fuentes de recursos. La empresa señala haber agotado los canales crediticios, tanto de la banca privada como de la pública, por lo que requiere de otras fuentes. En tal sentido, lanzarse al mercado de capitales parece ser oportuno para la



empresa, y las políticas del gobierno nacional favorecen este pasaje. Pero, por otro lado, la inversión desarrollada por el grupo para lograr lo anterior debe competir con las colocaciones financieras del propio gobierno nacional. Las altas tasas ofrecidas por las LEBACs y sus cortos plazos de valorización atentan contra inversiones de mediano plazo. La propia dinámica del tipo de cambio impulsó la financiarización del capital, como se describió en la sección 1, por lo que la empresa se enfrenta a una creciente competencia por los fondos frente este tipo de las colaciones especulativas.

En este sentido la empresa está planeando salir al mercado de capitales desde hace al menos un año, por lo que deberá ofrecer una rentabilidad lo suficientemente atractiva como para lograr una inserción y hacerse de los fondos necesarios para continuar con sus proyectos. La alternativa que se vislumbra como posible estrategia es esperar hasta que haya un cambio en las condiciones financieras del país y las tasas de interés se vuelvan menos favorables, lo que implica retrasar las inversiones y por tanto el crecimiento y expansión de sus negocios.

Relacionado a lo anterior, debe mencionarse el ciclo propio de maduración de la inversión que presenta el perfil de negocios de la empresa. Para que una inversión productiva en el negocio de arroz y pacú de este tipo comience a percibir ganancias –ligadas a la valorización inmobiliaria- debe transcurrir un lapso de aproximadamente 5 años, en los cuales la inversión inicial es cuantiosa. Por lo tanto, esta opción no resulta tan atractiva por su plazo y por su riesgo, mientras que inversiones en el sector financiero presentan la posibilidad de salir anticipadamente con un riesgo y un plazo mucho menor. Es por esto que la empresa se ha visto obligada a evaluar e idear nuevas modalidades para atraer capitales y está pensando en proponer una inversión conjunta, tanto inmobiliaria como productiva, que permita percibir las mejoras que debe realizarse sobre los suelos, tanto si el inversor desea permanecer en el negocio o si decide vender los campos.

Tal como ocurre a nivel agregado, los dueños del capital deben evaluar entre inversiones productivas de mediano y largo plazo con elementos de incertidumbre frente a inversiones financieras de corto plazo con elevada rentabilidad. En este punto, la empresa es muy expresiva de la tensión macroeconómica.

## Comentarios finales

Desde diciembre de 2015 han cambiado diversos aspectos de las políticas públicas nacionales, modificando el contexto macroeconómico de manera evidente. Una inflación más elevada, impulsada por la suba de los productos transables y las tarifas de los servicios públicos, en un contexto de mayor apertura, ha promovido inversiones financieras y deteriorado la demanda final por consumo. El nivel de actividad agregado se resintió, aunque acabó mostrándose en el mismo ciclo de recesión y recuperación en el que se encuentra desde 2012.

Lo que se modificó fue el conjunto de actividades privilegiadas frente a la situación previa. Con un mayor énfasis en la eficiencia estática, se han privilegiado las actividades financieras, las no transables (servicios), y las primarias. En este marco, sin embargo, debe analizarse caso a caso, pues las diversas producciones aquejan realidades muy diversas. De hecho, y específicamente en lo relativo al caso de estudio, vale remarcar que la realidad nacional interactúa de manera intensa con el contexto externo. La actividad industrial se encuentra entre los sectores perdedores de los últimos dos años, y más en específico, las PyMEs. En relación a la forma de la demanda por consumo, el actual conjunto de políticas ha empeorado la distribución del ingreso, lo que ha beneficiado a sectores medio-altos y altos, que han podido incrementar su demanda –visualizado entre otros ítems por las salidas de divisas por viajes al exterior. La contracara ha sido el incremento del desempleo, subempleo y del trabajo informal, en un contexto de alta inflación.

Resulta del mayor interés evaluar los efectos de este contexto cambiante en casos particulares. Este informe avanzó sobre estos elementos para un caso muy específico, del Grupo PLP, productor de arroz y pacú en la provincia de Chaco. En este sentido, se llamó la atención sobre la situación de crisis del primer mercado, y la expansión dinámica del segundo. Respecto de la locación territorial, Chaco presenta al menos dos características contradictorias. Por un lado, la existencia de tierras aptas para este modelo de negocios, que actualmente no están dedicadas a la producción mercantil a gran escala (coexisten tierras improductivas con usos de tipo campesino y producción a baja escala). Por el otro, debido a la inserción periférica de la provincia respecto de los centros dinámicos de acumulación en el país, la producción enfrenta elevados costos para volcarse al mercado, anulando otras ventajas.

Sobre este último punto específico, se han combinado recientemente la trayectoria de desarrollo empresario del Grupo PLP con las políticas a nivel nacional. Concretamente, el grupo diseñó el proyecto –y lo ha puesto en ejecución- del Puerto Las Palmas, con la intención

de reducir los costos de logística, principal traba para acceder a mercados más amplios (en el exterior y en los grandes centros urbanos nacionales).

En este punto, enfatizamos el rol de promotor del desarrollo del Grupo PLP en la zona específica de su inserción, donde logra amalgamar sus intereses particulares con una propuesta que amañaría el bienestar para el conjunto social de referencia. No hay aquí una crítica ni un elogio al respecto, sino una descripción informada: el Grupo PLP ha logrado presentar sus demandas como las propias de la región, transformándose así en agente del desarrollo local. Este recorrido resulta por demás llamativo, habiendo logrado diluir el conflicto con la comunidad mediante un proceso de innovación que dio forma a su actual composición y propuesta. El grupo se ha esforzado activamente por hacer de esta propuesta una marca de identidad en las localidades lindantes (mediante festivales, competencias, etc.), dispersando así propuestas alternativas de desarrollo. Esto significa, además, que el reparto de beneficios esperados no es igualitario, sino que consolida la primacía del grupo PLP como actor económico y político en el territorio.

Esto da cuenta de una caracterización específica del grupo PLP, que supone una barrera que la distingue de otras empresas. En este sentido, la empresa se distingue por su escala de producción, acceso a financiamiento, una gestión de tipo empresarial y el uso intensivo de conocimiento aplicado. Esto la diferencia de otras PyMEs, en general, y más en especial, de la zona, que no reúnen las mismas características, y se ven por ello en una situación más perjudicial en el nuevo contexto macroeconómico. Más aún, el grupo PLP posee algunos aspectos específicos que también la separan de otras empresas que reúnan las características previas: su rol protagónico en el desarrollo del mercado del pacú, la cercanía inmediata con el nuevo puerto, la relación aceptada con diferentes niveles y dependencias del Estado, y fundamentalmente, su identificación con el desarrollo regional. El despliegue de estas características específicas hace que, en cierta medida, el Grupo PLP sea un caso particular.

Desde el punto de vista de las políticas macroeconómicas, se puede notar efectos dispares. Por un lado, la devaluación le permitió ganar competitividad externa, y la apertura comercial facilita la apropiación de excedentes por la vía de las exportaciones. La modificación en la distribución del ingreso, y el patrón de consumo resultante de los sectores sociales ganadores, aporta positivamente a la expansión del mercado más rentable, el del pacú. Finalmente, el impulso a las finanzas coincide con un momento en el cual el grupo ha agotado las posibilidades de financiamiento tradicional (por la vía bancaria, comercial y subsidios del Estado), pudiendo aprovechar formas más sofisticadas del mercado de capitales. Por otro lado,

la propia devaluación ha encarecido varios de los insumos de las producciones del grupo, cuyo efecto se ve morigerado por la propia integración vertical desarrollada en años previos. El aumento de las tarifas de servicios –en especial, la electricidad- y del gas –cuyo acceso no era por red- fue el principal impacto para los negocios del grupo, pero también en este caso se decidió contener el incremento por la vía de dar continuidad a proyectos de integración (concretamente, el uso de biodiesel). Por último, si bien el mercado financiero parece más lábil a necesidades de inversión, es cierto que debe competir con colocaciones de corto plazo y alta rentabilidad –en primer lugar, los títulos públicos- lo cual opera en contra de los proyectos del grupo. De conjunto, el grupo ha dado continuidad a sus proyectos de expansión, adecuándose al nuevo contexto mediante el máximo aprovechamiento de sus sinergias.

Sin embargo, el resultado final de la situación del grupo es aún incierto. El despliegue de una serie de negocios relacionados como forma de expansión no es una novedad del grupo PLP. Se trata de una historia compartida con gran parte de las firmas que hoy conforman la cúpula empresarial: la aplicación de excedentes en oportunidades que no conforman el negocio principal<sup>35</sup>. Es un comportamiento usual, ante las dificultades de profundizar el negocio central de la empresa (en general, por dificultades para superar la competencia o las barreras alzadas en la cadena de valor, hacia atrás o hacia adelante), se utiliza la estrategia de la diversificación o la integración<sup>36</sup>. Esta estrategia permite diversificar riesgos, y muestra su ventaja justamente en entornos cambiantes como el actual. En algunos casos, esto consolida una nueva estructura; en otros, el cambio de condiciones externas obliga a deshacerse de algunas unidades de negocio, volviendo a enfocar la especialización productiva. Éste es el caso cuando la expansión del grupo se hizo de la mano de un importante proceso de apalancamiento; y las condiciones financieras se modifican.

En tal sentido, el futuro del grupo PLP no está escrito en piedra. El actual fenómeno de endeudamiento público –veloz e intenso- pone en tensión al conjunto del sistema financiero nacional, modificando tasas, plazos y movimientos agregados de fondos. Una reversión de los flujos de fondos a escala nacional, o un incremento súbito de las tasas de interés, podrían generar veloces cambios en la salud financiera de las empresas. Observando los procesos históricos, en tales ocasiones, los vínculos con el Estado parecen ser la clave para comprender el desenlace, pues bien puede dejarse la resolución de tales situaciones al mercado (lo que

---

<sup>35</sup> El estudio de este comportamiento ha dado forma a toda una significativa tradición de estudios sobre el empresariado en la Argentina.

<sup>36</sup> A lo que se añadiría en las últimas décadas el uso de la liquidez con fines de atesoramiento o especulación, fenómeno conocido como financierización.

ocasionaría quebrantos o absorciones de diverso tipo), u operar mecanismos de salvataje (que van desde subsidios y préstamos a estatizaciones de deuda, incluyendo el uso de disposiciones de preservación extraeconómicas, como la declaración del valor público de alguna actividad).

Lo concreto hasta el momento es que el caso analizado, el grupo PLP, ha logrado avanzar en sus proyectos de expansión, aprovechando en cada momento las oportunidades a su alcance. Esto le ha permitido sortear los efectos más nocivos sobre la actividad PyME agroindustrial de la situación actual, aprovechando los resquicios favorables. Llamamos la atención sobre la forma de lograr esto, pues si bien algunas de las características que hacen al grupo un caso especial son replicables para otras empresas, existen otras que son sumamente específicas, y de difícil reiteración. En tal sentido, podría ocurrir que solo un conjunto muy acotado de proyectos empresariales pudiera aprovechar el contexto macroeconómico para su expansión. Sin embargo, una evaluación acabada de esa intuición requeriría un estudio diferente, que comparase diferentes trayectorias empresariales ante este mismo contexto.

## Referencias

Álvarez, Daniel (coord.) (2014). “Una mirada al ferrocarril Belgrano Cargas”. Documento de Trabajo N° 2. Escuela de Gobierno de Chaco. Disponible en: <http://escueladegobierno.chaco.gov.ar/files/documentos-de-trabajo/logistica-y-desarrollo-dt2.pdf>

Amar, Anahí y Erbes, Analía (2017). “Las brechas estructurales del desarrollo en la provincia del Chaco”. Documentos de proyectos CEPAL y Escuela de Gobierno del Chaco. Santiago de Chile.

Arceo, Enrique (2011). *El largo camino a la crisis. Centro, periferia y transformaciones en la economía mundial*. Buenos Aires: Cara o Ceca.

Arelovich, Sergio; Barrera, Facundo; Belloni, Paula; Costantino, Agostina; Sabbatella, Ignacio; Wainer, Andrés (2017). *La economía del primer año de Cambiemos*. Documento de Análisis N° 18, Fundación F. Ebert, Buenos Aires. Disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/argentinien/13397.pdf>

Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. (s.f.a). “Informe de ejecución del presupuesto de la provincia de Chaco. Segundo semestre 2017”. Disponible en: <http://www.asap.org.ar/informes-fiscales/informes-de-ejecucion-presupuestaria-apn-y-provincias/presupuestos-provinciales/provincia-de-chaco/>

Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. (s.f.b). “Informe de ejecución del presupuesto de la provincia de Chaco. Cuarto trimestre 2016”. Disponible en: <http://www.asap.org.ar/informes-fiscales/informes-de-ejecucion-presupuestaria-apn-y-provincias/presupuestos-provinciales/provincia-de-chaco/2/>

Arrizabalo Montoro, Xabier (2015). *Capitalismo y economía Mundial*. Madrid: Instituto Marxista de Economía, Universidad de Artes y Ciencias Sociales, Universidad de Concepción.

Barrera, Mariano; Fernández, Ana Laura; González, Mariana y Pablo Manzanelli (2017a). *Informe de coyuntura* N° 24, CIFRA. Buenos Aires.

Barrera, Mariano; Fernández, Ana Laura; González, Mariana y Pablo Manzanelli (2017b). *Informe de coyuntura* N° 25, CIFRA. Buenos Aires.

Barrera, Mariano; González, Mariana y Manzanelli, Pablo (2016); *Informe de coyuntura* N° 19, CIFRA. Buenos Aires.

Basualdo, Eduardo (editor) (2017). *Endeudar y fugar. Un análisis de la historia económica argentina de Martínez de Hoz a Macri*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Bonavida, Cristian; Borda, Lucas; González Obregón, Lautaro; Monzón, Camila y Moser, Luciano (2016). “La industria chaqueña en el siglo XXI: estructura productiva y mercado de trabajo”, en *Realidad Económica*, (304), pp. 74-102.

Burachik, Gustavo (2007). “El crecimiento de las grandes empresas. Un abordaje metodológico y una aplicación al caso argentino”. En *Primeras Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios*, Buenos Aires.

Cantamutto, Francisco (2016a). “Cambiamos: o fim da dominação pelo exercício da hegemonia em Argentina”, en *Lutas Sociais*, 20(36), 66-81.

Cantamutto, Francisco (2016b). *El tarifazo: breve estudio sobre el caso del gas*. Documento de Análisis N° 15, Fundación F. Ebert, Buenos Aires. Disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/argentinien/13018.pdf>

Cevallos, Pablo (2015). *Informe Anual de Financiamiento a MiPymes*. Observatorio de Políticas Públicas, Universidad Nacional de Avellaneda.

CEPA (2016a). *Esperando el derrame: el año de las grandes. Relevamiento de la Situación Actual de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en AMBA*. Centro de Economía Política Argentina, Buenos Aires. Disponible en: <http://www.centrocepa.com.ar/inf.pdf>

CEPA (2016b). *Dossier. Análisis de la dinámica laboral según el tamaño de las empresas*. Centro de Economía Política Argentina, Buenos Aires. Disponible en: <http://eppa.com.ar/la-dinamica-laboral-segun-el-tamano-de-las-empresas/>

CEPA (2016c). *Heterogéneo y regresivo: el impacto del cambio en las economías regionales*. Documento de trabajo N°2, Centro de Economía Política Argentina, Buenos Aires. Disponible en: <http://centrocepa.com.ar/heterogeneo-y-regresivo-el-impacto-del-cambio-en-las-economias-regionales-septiembre-2016/>

CIFRA-FLACSO (2016). *La naturaleza política y económica de la alianza Cambiamos*. Documento de trabajo N° 15. CIFRA. Buenos Aires.

FAO (2004). *Visión general del sector acuícola nacional*. Argentina.

FAO (2017). *Seguimiento del mercado del arroz de la FAO*. Volumen XX edición N°2, julio de 2017.

Gallo, Marcos (2017). “La economía argentina durante el período 2004-2017: ciclo expansivo, restricción externa y retorno a la valorización financiera”, presentado en *Segundo Congreso de Economía Política para la Argentina*, Universidad Nacional de Avellaneda.

Gallo, Marcos y Actis Di Pasquale, Eugenio (2017). “Las tendencias del mercado de trabajo argentino frente a la política económica actual”, presentado en las *Primeras Jornadas de Sociología*, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Gough, Ian (Ed.) (2000). *Global capital, human needs and social policies*. Hampshire: Palgrave.

Heredia, Mariana (coord.) (2017). “Impactos sociales de la soja. Provincia del Chaco”. Informe de la Escuela de Gobierno del Chaco, disponible en: <http://escueladegobierno.chaco.gov.ar/files/documentos-de-trabajo/impactos-sociales-de-la-soja.pdf>

Jessop, Robert (2008). *El futuro de la sociedad capitalista*. Madrid: Los libros de la catarata.

Kulfas, Matías (2017). “Las PyMEs en Argentina: breve análisis de su situación estructural y tendencias recientes”. En *Un estudio sobre el impacto de los ajustes tarifarios energéticos de 2016 y 2017 en el sector de las PyMEs argentinas*, Documento de Análisis N° 24, Fundación F. Ebert, Buenos Aires.

Lechner, Norbert (1978). “Poder y orden. La estrategia de la minoría consistente”. *Revista Mexicana de Sociología*, 40(4), 1201-1258.

Lindblom, Charles (1999). *Democracia y sistema de mercado*. México: Fondo de Cultura Económica.

Manzanelli, Pablo (2016). *Grandes corporaciones y formación de capital en la Argentina, 2002-2012*. Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales (UBA), Buenos Aires.

Manzanelli, Pablo y Basualdo, Eduardo (2016). “Régimen de acumulación durante el ciclo de gobiernos kirchneristas. Un balance preliminar a través de las nuevas evidencias empíricas de las cuentas nacionales”. En *Realidad Económica*, (304), pp. 6–40.

Méndez del Villar, Patricio (2017). *InfoArroz – Informativo mensual del mercado mundial del arroz*, N° 162, Agosto 2017. Disponible en [www.infoarroz.org](http://www.infoarroz.org)

Molina Gómez, Diego (2016) “LEBAC: Los peligros del creciente endeudamiento del BCRA”, en *Oikonomos*, 6(2), pp. 49-77.



Neffa, Julio (2017). “El contexto socio económico argentino actual”, en *Cuadernos del CENDES*, 34(95), pp. 189-205.

Offe, Claus y Ronge, V. (1975). “Theses on the Theory of the State”. *New German Critique*, (6), 137-147.

Panigo, Demian; Rosanivich, Sergio; García Díaz, Fernando y Monteagudo, Pilar (2016). *El impacto asimétrico de la aceleración inflacionaria en Argentina (2015-2016)*. Documento de trabajo, CITRA, CONICET/UMET.

Robert, Verónica y Moncaut, Nicolás (coords.) (2016). *Innovación, diversificación productiva y desarrollo local. Un caso pionero de integración productiva de arroz y pacú en el este de la provincia de Chaco*. Escuela de Gobierno del Chaco.

Schorr, Martín (coord.) (2016a). “La Industria Chaqueña en el Siglo XXI”. Informe de la Escuela de Gobierno del Chaco, disponible en: <http://escueladegobierno.chaco.gov.ar/files/documentos-de-trabajo/informe-industria-final-2016.pdf>

Schorr, Martín (coord.) (2016b). “La Cadena de Valor Textil en Chaco”. Informe para la Escuela de Gobierno del Chaco. Disponible en: <http://escueladegobierno.chaco.gov.ar/files/documentos-de-trabajo/la-cadena-de-valor-textil-en-chaco.pdf>

Schvarzer, Jorge (1995). “Grandes grupos económicos en Argentina. Formas de propiedad y lógicas de expansión”, en *Revista Mexicana de Sociología*, 57(4), 191-210.

UCAR-PROSAP (2014). Proyecto Infraestructura Puerto Las Palmas. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Disponible en: <http://www.prosap.gov.ar/Docs/Chaco-MuellePuertoLasPlamas-RE.pdf>

Velardez, Miguel (2017). “Generación de empleo a partir de la innovación de procesos en la industria del arroz en el Noreste Argentino. Caso: Rotación Arroz –Pacú”. Informe Cambio Tecnológico y Empleo. SSPEyEL, SE, MTEySS.

### **Fuentes estadísticas**

BCRA

Dirección de Estadística y Censos - Subsecretaría de Planificación - Ministerio de Planificación, Ambiente e Innovación Tecnológica - Provincia del Chaco

INDEC - EPH

Ministerio de Agroindustria de Nación.

Ministerio de Educación

Ministerio de Finanzas Públicas de la Nación - Información Económica al día

Sistema Integrado Previsional Argentino – AFIP

### **Fuentes periodísticas**

Diario Chaco

Diario La Nación

El Cronista Comercial

La Política Online

Minuto Uno

