



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE POSTGRADO
Programa de Magister en Ciencias Sociales con Mención en Sociología de la Modernización

SOCIEDAD DEL RIESGO Y NUEVA RURALIDAD

**ANÁLISIS DE CASO DE UN PROCESO DE MODERNIZACIÓN
DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN CIENCIAS SOCIALES

Tesista: Beatriz Cid
Profesor Guía: Sergio Gómez

SANTIAGO, DICIEMBRE DEL 2001

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mis queridos padres Francisco, Irene y Beatriz, a mi amado esposo Juan y a mis amigos y amigas, quienes han sido siempre el soporte emocional y humano, y especialmente durante el desarrollo del Magister.

Agradezco también a Don José Miguel Pereira, gerente de Frutos del Maipo, por permitir y facilitar el desarrollo de esta investigación en su empresa venciendo las atávicas desconfianzas entre el mundo empresarial y las Ciencias Sociales. Muy especialmente quiero agradecer y reconocer a Gonzalo Robert y Leslie Gonzales – Gerente Agrícola y Encargada de Recursos Humanos de Frutos del Maipo respectivamente- por su amplia y desinteresada colaboración la cual fue indispensable en el desarrollo del trabajo de campo.

Agradezco finalmente a todos quienes colaboraron en la elaboración y revisión de esta Tesis, especialmente al profesor Sergio Gómez, cuya permanente asesoría y apoyo fue de la mayor relevancia en la investigación y en mi formación en temas agrarios.

RESUMEN

El objetivo central de esta Tesis es ilustrar la expansión de componentes de riesgo en las nuevas configuraciones sociales de la ruralidad. Específicamente se analiza el proceso por el cual la instalación, operación y modernización de los Complejos Agroindustriales genera estructuras de riesgo en el seno de la nueva ruralidad, los que vienen a reconfigurar los ejes de los sistemas de estratificación social rural.

En este sentido la Tesis entra en la discusión, que las ciencias sociales han hecho, acerca de los cambios que ha sufrido la organización industrial y social en las últimas décadas. Para ello se relevan los conceptos de *sociedad del riesgo* (Beck, U; 1996 y 1998), *neoruralidad*, *complejos agroindustriales* y *postfordismo*, con ellos se ilustran las transformaciones que sufre el sector agroindustrial y su entorno social relevante.

Empíricamente, la investigación se centra en el estudio de un caso: el proceso de modernización y racionalización productiva de la Empresa Congeladora de Hortalizas Agroindustrial Frutos del Maipo. Este caso, cuya especificidad permite definirlo como un "ejemplo tipo", muestra como la empresa, enfrenta un escenario de riesgos, tanto a nivel global como local, que amenaza con expulsarla del mercado. Frente a este contexto, la empresa, desarrolla como estrategia competitiva, un conjunto de medidas destinadas a minimizar costos y racionalizar su proceso productivo.

Estas estrategias han redefinido la relación que la empresa establece con los eslabones anteriores de la cadena agroindustrial: los proveedores agrícolas y la gestión de la fuerza de trabajo. Ambos cambios se encuentran en la línea de lograr una mayor eficiencia y un menor costo para la empresa. Esta redefinición, se ha traducido en la práctica, en una transferencia de los riesgos que la empresa enfrenta en el mercado global y que los traslada a los eslabones inferiores de la cadena productiva, localizados en el espacio local.

Una vez constatados los mecanismos con que operan estos procesos de transferencia de riesgo, se presentan las consecuencias analíticas de los mismos, las que muestran que, la transformación que ha sufrido la ruralidad debido a la expansión de los complejos agroindustriales, genera elementos de riesgo que afectan a los diversos actores de la estructura social neorural.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. MARCO CONCEPTUAL.....	5
I. Sociedad del riesgo.....	5
II. Neoruralidad	8
III. Los Complejos Agroindustriales.....	13
III. 1. <i>El Complejo Agroindustrial y los productores locales</i>	15
III. 2. <i>El Complejo Agroindustrial y el mercado del trabajo</i>	17
IV. Fordismo, Post-fordismo y la organización industrial del trabajo.....	18
IV. 1. <i>La empresa fordista y su crisis</i>	19
IV. 2. <i>El Post Fordismo y la flexibilización laboral</i>	20
CAPITULO II. METODOLOGÍA.....	25
CAPITULO III. FRUTOS DEL MAIPO, CRECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	32
I. El contexto.....	34
I.1. <i>Evolución del mercado agroalimentario y las nuevas exigencias para el sector agroindustrial</i>	34
I.2. <i>La agroindustria de los congelados</i>	38
II. La actual coyuntura del mercado de los congelados	42
II. 1. <i>El Mercado Global</i>	42
II. 2. <i>El Mercado Local</i>	45
III. El desarrollo de la empresa	50
IV. La organización interna de la empresa.....	53
V. Cambios adaptativos en la organización interna de la empresa respecto de las crisis	55
V. Proyecciones futuras de la empresa.....	58
CAPITULO IV. RACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA RELACION CON LOS PROVEEDORES DE HORTALIZAS FRESCAS.....	61
I. La Empresa y los productores agrícolas, los términos de la relación.....	63
I.1. <i>La empresa como referente de seguridad frente a las fluctuaciones de mercado "Piata poca pero segura"</i>	63
I.2. <i>Relación simbiótica con la empresa: transferencia de riesgos y de seguridades</i>	65
I. 3. <i>Compromiso de la empresa con sus productores</i>	69
II. Los procesos de selección	70
II. 1. <i>El tamaño</i>	71
II. 2. <i>El acceso a recursos financieros no bancarios</i>	75
II. 3. <i>Calidad del predio y su adaptación a la maquinización</i>	75
II. 4. <i>La cercanía a la planta</i>	78

II. 5. Fidelidad a la empresa	78
II. 6. Falta de alternativas viables.....	79
III. El endurecimiento de las relaciones de intercambio productor/empresa	80
III. 1. La racionalización del trabajo predial.....	81
III. 2. Endurecimiento de las relaciones de intercambio y el proceso de selección de productores.....	84
III. 3. Impacto de la modernización y racionalización de la empresa sobre los procesos de trabajo	85
III. 4. Relación con otros productores	86
IV. Los que salen del negocio.....	87
IV. 1. Las distintas salidas de Frutos del Maipo; desagregación según tamaño.....	87
IV. 2. Agricultura industrial, Agricultura tradicional y opción mixta	91

**CAPITULO V. LA RACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
Y LA RELACIÓN CON LA FUERZA DE TRABAJO..... 94**

I. Trabajadores con relación laboral directa con la empresa	95
I. 1. Evolución del número de trabajadores demandados por la empresa.....	95
I. 2. Factores incidentes en la disminución del número de operarios.....	99
I. 3. Modalidad contractual.....	101
I. 4. Selección de los operarios y forma de reclutamiento.....	102
I.5. Evolución del perfil de los trabajadores en planta	105
I. 6. Frutos del Maipo y el empleo urbano	111
II. Trabajadores en relación contractual indirecta con la empresa.....	118

CAPITULO VI. CONCLUSIONES

I. Frutos del Maipo y la expansión de la sociedad del riesgo	122
II. Sociedad del riesgo y nueva ruralidad	136
III. Reflexión final.....	142

BIBLIOGRAFIA

ANEXO: PAUTAS DE ENTREVISTAS

148

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo entra en la discusión de dos conceptos que han sido ampliamente debatidos en esta última década: la expansión de la *sociedad del riesgo* y la definición de la *neoruralidad*. Más precisamente busca identificar los componentes de riesgo en las nuevas configuraciones productivas instaladas en el espacio social rural, y su impacto sobre la estructura social rural.

Específicamente, analiza la forma como la operación de los complejos agroindustriales ha ido transformando la estructura social en la cual se insertan, estableciendo relaciones con los distintos actores sociales locales preexistentes y configurando nuevos actores sociales. Finalmente; indaga como en esta transformación se han generado nuevos espacios de seguridad y de riesgo para quienes se relacionan o no con ella.

La discusión acerca de la sociedad del riesgo plantea que toda forma de complejización social y productiva conlleva la introducción de un conjunto de contingencias o improbabilidades –ámbitos sobre los cuales no es posible mantener el control- (Luhman, N.; 1984). Ahora bien, estas contingencias al ser producto de las propias decisiones y estar asociadas a un costo por la posibilidad de aprovechar ciertas oportunidades, no pueden ser asimiladas como peligro, sino que deben ser consideradas como riesgo. (Luhman, N.; 1996). Riesgo frente al cual es posible oponer ciertos mecanismos de control o aseguramiento, pero que siempre deja abiertos ciertos ámbitos de incertidumbre (Beck, U.; 1996).

Ahora bien, la distribución de estos riesgos y la posibilidad de articular mecanismos de control no es homogénea, sino que está diferenciada según la posición estructural de los distintos actores, la cual los habilita o no, para acceder a los beneficios de la modernización productiva y ejercer o no ciertos mecanismos de control sobre los ámbitos de riesgo.

Este componente de estratificación no es asimilable al concepto de clase social, pues se presenta más bien a través de formas individualizadas de desigualdad social. La desigualdad social se profundiza, pero no queda fijada en capas sociales, sino que se disemina espacial y temporalmente (Luhman, N.;1996) (Fitoussi, J.; 1996).

La estructura social de la nueva ruralidad y sus procesos de diferenciación y estratificación, que ha sido transformada y complejizada estructuralmente por la operación de cadenas agroindustriales, pueden ser analizadas a partir del éxito o fracaso logrado por los distintos actores en su esfuerzo por acoplarse ventajosamente a las cadenas agroindustriales, esfuerzo en el cual logran una mejor o peor posición en la cadena como también mejores o peores posibilidades de control de riesgo.

Se busca entonces identificar cómo se estratifica el riesgo en el entorno de operación de la cadena agroindustrial, cuáles son los elementos y factores que definen las posibilidades de exclusión e inclusión, a quiénes se les han ampliado las posibilidades de selección y quiénes se han visto excluidos de ellas.

Las hipótesis que orientan este trabajo son tres:

1. Las cadenas agroindustriales constituyen sistemas que en su operación establecen vínculos con los actores de su entorno, los que se traducen en la inclusión o exclusión en las distintas fases de operación de la cadena. Se entiende por inclusión a las diversas formas como el actor es incorporado a la cadena: contrato de trabajo, compra de insumos, contrato de producción, etc.
2. Los distintos actores del entorno logran distintos grados de acoplamiento funcional con la 'cadena agroindustrial'. De esta manera, mientras algunos son estrictamente necesarios para la operación de la cadena, otros son prescindibles o reemplazables. Este acoplamiento puede ir variando a través del tiempo, de tal modo que un actor puede pasar de ser imprescindible a ser reemplazable.
3. Es posible definir patrones de riesgo, tanto para el sistema 'cadena agroindustrial' como para los actores y organizaciones del entorno, a partir de prescindibilidad de los distintos actores.

Para probar estas hipótesis el trabajo se desarrolla en tres etapas:

1. Caracterizar una cadena agroindustrial y el entorno que esta cadena establece como relevante para su inserción, específicamente en lo relativo a la relación con los proveedores agrícolas y los trabajadores.

2. Elaborar una tipología en la relación que la cadena establece con productores locales y trabajadores.

3. Identificar y describir los patrones que organizan la distribución del riesgo en la tipología anteriormente señalada.

Pues bien, estos objetivos tienen un carácter diacrónico en tanto interesa ir observando las transformaciones que se establecen en la relación sistema/entorno a partir de los procesos de modernización y racionalización del sistema

Estas hipótesis fueron contrastadas en un caso particular: la Agroindustria Congeladora de Hortalizas *Frutos del Maipo*. Esta empresa presenta características, conceptuales y prácticas, que la hacen particularmente favorables a la investigación. En el ámbito conceptual *Frutos de Maipo* se presta a los objetivos de la investigación pues –como se verá más adelante- ha vivido durante los últimos años un sustantivo proceso de modernización y racionalización de su gestión, ubicándose en la vanguardia de su tipo- lo cual la ha hecho modificarse como sistema y a la vez modificar las relaciones que establece con su entorno relevante.

En este sentido, *Frutos del Maipo* –al desarrollar transformaciones de vanguardia- se constituye en una suerte de “ventana de futuro” por la cual es posible observar las posibles transformaciones que sufrirán en el futuro cercano las inmediaciones de complejos agroindustriales del tipo.

Un segundo elemento conceptual que la hace favorable a la investigación, es el hecho que la empresa se encuentra ubicada en un sector muy cercano a Santiago. Ello permite ubicar a la investigación en la línea de una ruralidad transformada y fuertemente conectada a los centros urbanos, esto es, un ruralidad cada vez más indistinguible de la urbanidad.

Como factores prácticos que determinaron la selección de la empresa, tienen que ver en primer lugar con el tamaño de la misma. Al ser una empresa relativamente pequeña permite un abordaje de investigación más simple y acotado, su cercanía a Santiago permite subsanar problemas de transporte. Finalmente, la relación de amistad que liga al gerente de la empresa con el profesor guía de la tesis, permitió crear vínculos de confianza para abrir las puertas a la investigación.

Los resultados de este trabajo se presentan en seis capítulos en los cuales se expone el proceso de investigación, los principales hallazgos y las conclusiones a que estos nos llevan. El primer capítulo, constituye el marco conceptual que soporta la tesis, en él se relevan los temas de sociedad del riesgo, nueva ruralidad y complejos agroindustriales. El segundo capítulo, presenta la metodología utilizada y las grandes etapas del proceso de investigación. El tercer capítulo analiza las características del caso de estudio elegido, la empresa Agroindustrial Frutos del Maipo, mostrando de esta manera los antecedentes necesarios a tener en cuenta para interpretar los resultados. Los capítulos cuarto y quinto, exponen los principales hallazgos de la investigación, esto es, la distribución de riesgo entre los productores y trabajadores vinculados con Frutos del Maipo. Finalmente el capítulo sexto sintetiza las principales conclusiones del trabajo, tanto en el ámbito de los hallazgos empíricos como en el ámbito de las consecuencias teóricas de los mismos.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo expone el marco conceptual y las referencias teóricas que soportarán la tesis. Con ellas se ilustrará como la instalación, crecimiento y transformación de los complejos agroindustriales —estrechamente acoplados a las economías transnacionales y a los sistemas agroalimentarios mundiales— es uno de los factores que han incidido en la radical transformación que ha sufrido la ruralidad en las últimas décadas, en lo que se ha llamado el desarrollo de la neoruralidad. Y que, esta neoruralidad ha significado un conjunto de trastornos en la estructura social y modo de vida rural, que pueden ser leídos como una expansión —en lo rural— de distintos factores de riesgo.

Es por ello que el marco conceptual que soporta a la investigación revisa los conceptos de sociedad de riesgo, neoruralidad, cadenas agroindustriales y postfordismo. Este último concepto, para entender los cambios que han afectado en las últimas décadas a la operación de la cadena.

I. Sociedad del riesgo

El concepto de sociedad del riesgo, surge para dar cuenta de los procesos de la modernidad tardía en la cual los distintos dispositivos que la sociedad había creado para protegerse de la naturaleza exterior, devienen ahora por sí mismos amenazantes. *"Los peligros se convierten en polizones del consumo normal"* (Beck, U; 1998: pp. 13).

Fue acuñado en la década de 1980, en Alemania, por Ulrich Beck, en el intento de dar cuenta de un cambio social, que todos identificaban como existente y que nombraban con el prefijo "post" —post-industrialismo, pos-modernidad, post-ilustración— pero que todavía estaba vacío de contenido en sí mismo. La apuesta de Beck fue darle contenido a través del concepto de riesgo, que viene a fracturar las seguridades instaladas en la sociedad industrial clásica. Fracturas cuyas caras visibles son las guerras mundiales, Nagasaki, Chernobil y muchos otros eventos del siglo XX en que lo moderno, lo industrial, dejan amplias secuelas de destrucción.

Mientras la sociedad industrial se estratifica básicamente en torno a la lógica de la producción y repartición de riqueza, en la modernidad tardía, la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgos. Por tanto los problemas y a los conflictos de reparto de la sociedad de la carencia se agregan los problemas y conflictos en el reparto de riesgos. Riesgos, que a su vez se hacen globales por la globalización de los Estados Nacionales.

Los cambios que han afectado a la ruralidad no han estado ajenos a los cambios que han desarrollado las otras esferas sociales y productivas. La ruralidad ha dejado de ser un espacio simple restringido al ámbito de las comunicaciones personales, porque se introduce en ella un componente de complejidad sistémica. El espacio de la ruralidad deja de ser el espacio de lo obvio, lo que no cambia, lo predecible, para pasar a ser un espacio donde las relaciones sociales que es posible establecer se hacen complejas y contingentes.

Este aumento de complejidad tiene una doble manifestación: se amplían las posibilidades, y aumenta también el riesgo. No hay complejidad sin riesgo, sin aumento de la contingencia frente a las posibilidades de selección. Riesgo que, por lo demás, no se reparte en forma homogénea, sino que se asocia a los procesos de estratificación. Es decir, en el ámbito de la ruralidad se instala también la sociedad del riesgo.

El concepto de riesgo responde a la necesidad de conceptualizar la situación de la posibilidad de acceder a algunas ventajas si se pone algo en juego, esto es si se asumen riesgos. Es así la posibilidad de enfrentar daños calculados en pos de ciertos beneficios dentro de los ámbitos de la esfera de la acción racional. Actualmente renunciar al riesgo es renunciar a la racionalidad (Luhman, Niklas; 1996).

Por eso, es necesario diferenciar el concepto de *riesgo* del de *peligro*: mientras en el concepto de riesgo el daño eventual es visto como consecuencia de la decisión, en el concepto peligro el daño eventual es causado desde el exterior, se atribuye al entorno. En las sociedades no diferenciadas se destacaba el peligro, en las modernas el riesgo, pues en ésta se pretende siempre un mejor aprovechamiento de las oportunidades.

En la época moderna, la importancia atribuida a la decisión es mayor: lo que antes ocurría por su propia lógica – ciclos naturales, tragedias, etc., ahora ocurre por

decisión; un mayor número de cosas son consideradas consecuencias de decisiones, así disminuyen las áreas de peligro y aumentan las áreas de riesgos (Beck, U.; 1996).

En la sociedad del riesgo, los conflictos por la distribución de los bienes sociales, propios de la sociedad interclasista, son **superpuestos** por los conflictos en la distribución de los **daños** colectivamente producidos, haciéndose relevantes analíticamente las amenazas provocadas por la sociedad industrial; así se tematizan los estándares alcanzados en clave de peligros potenciales, de manera que las sociedades modernas se confrontan con los límites de su propio desarrollo.

Estos conflictos por la distribución de los daños –producto de las propias decisiones de la modernidad- sustituyen el concepto de clase, por formas individualizadas de desigualdad social. No se supera la desigualdad social sino que se profundiza, pero no queda fijada en capas sociales, sino que se disemina espacial y temporalmente (Beck, U.; 1996) (Fitoussi; J.; 1996).

Si la modernidad se pensaba como un proceso de novedad constante, continua innovación, esta innovación ha generado una revolución; pero no una revolución anhelada, sino más bien una revolución de los efectos colaterales. Las estructuras destruyen a las estructuras, de modo que la subjetividad y las acciones disponen de posibilidades de desenvolvimiento, abriendo la modernidad industrial a la decisión, la discusión y la crítica; sin embargo, puede traer también el desarrollo de la **contramodernidad**: neofacismos, ecodictadura, violencia, etc. (Beck, U.; 1996).

Si la **modernización simple** dice sustitución de las sociedades tradicionales por las industriales, la **modernización reflexiva** supone el paso de sociedad industrial a otro tipo de modernidad, donde surgen consecuencias no deseadas tales como riesgos, peligros, individualización y globalización, riesgo que vuelven problemático el proyecto de la modernización. (Beck, U.; 1996).

- El riesgo se hace -en los procesos de modernización- una constante: mientras se amplían las posibilidades educativas en el mundo rural; quienes no acceden a ellas quedan en particular situación de desprotección, el trabajo se hace precario e incierto, desvinculándose de la posesión o el usufructo de la tierra, para vincularse más bien a los azares del mercado internacional. La producción por cuenta propia a pequeña escala, si bien -como nunca antes- puede abrirse a interesantes posibilidades

productivas en rubros innovadores, se ve constante amenazada -en riesgo- por los vaivenes del mercado, la falta de acceso a tecnologías de punta y la competencia de los productores mayores.

Son estas nuevas exclusiones, que se asocian a la repartición inequitativa del riesgo en sociedades crecientemente complejas, las que se hace necesario estudiar para este nuevo mundo rural, que es el escenario que se vive en los valles mediterráneos chilenos. Nuevas exclusiones que se manifiestan en nuevas formas de pobreza y desintegración social en sistemas que no necesariamente tienen un centro o núcleo integrador.

Se hace así necesario comprender las características del sistema agroindustrial que es a la vez incluyente y excluyente y que, a la vez, incorpora a las personas de su entorno a la operación misma de su lógica sistémica -como asalariados o bien como proveedores de insumos- pero que también los excluye, ubicándolos en categorías crecientemente precarizadas, como son los cada vez más numerosos productores empobrecidos y los temporeros que no logran su integración plena al mercado del trabajo, y con ello se ven desplazados de las estrategias de seguridad social.

Se hacen aquí relevantes las tesis habermasianas relativas a la **modernización inconclusa**, en tanto el mundo rural modernizado presenta la doble cara de la complejidad como posibilidad y como riesgo. Una modernización que -contrariamente a los propósitos de su proyecto- no necesariamente ha traído emancipación e integración social sino que, por el contrario, ha aumentado la contingencia, los riesgos y la exclusión.

II. Neoruralidad

En Chile, los cambios ~~que~~ sociales que se han vivido en el mundo rural desde la disolución de la hacienda, obligan a repensar las tradicionales categorías bajo las cuales se ha analizado la ruralidad. Así, por una parte, ya no es posible pensar en ella como un espacio remitido al mundo agrícola, pues es evidente la diversidad de actividades que actualmente concentra lo rural. Y por otra, tampoco es posible seguir considerándola una categoría residual -remanente tradicional y precapitalista- que estaba al servicio de un emergente mundo urbano industrial, portador del futuro y

progreso de la humanidad, por el contrario, lo rural es considerado ahora como una categoría que también se moderniza y puede ser portadora de futuro.

La ruralidad -en las zonas de riego mediterráneo- pasa a visualizarse más bien como un continuo que a la vez se vincula y se separa del mundo urbano. La ruralidad deja de ser el espacio del silencio, de los ciclos naturales, de la tradición y la lejanía, para pasar a ser vista como un espacio multiactivo -poblado de diversidad de rubros productivos- interrelacionada e intercomunicada, y desarrollando una fuerte modernización de tipo urbana, con fronteras cada vez más diluidas respecto de las ciudades.

Desde esta nueva realidad, transformada por el proceso de globalización y los ajustes estructurales, la ruralidad reclama nuevas definiciones. Una propuesta analítica para entenderla, es el concepto de **nueva ruralidad**.

Este concepto surge para dar cuenta de las transformaciones que han afectado a lo que entendió por ruralidad tradicional. Las principales coordenadas de estos cambios fueron:

- 1.- La diversificación de ocupaciones y de situaciones. Por la cual se busca indagar en la heterogeneidad que se observa en el conjunto de ocupaciones que se desarrollan en el medio rural, decreciendo la importancia relativa de la agricultura.
- 2.- Los efectos de la globalización en los espacios rurales y la resignificación de las particularidades regionales y locales.
- 3.- Relaciones de la rural con el entorno urbano. De ahí la importancia que se presta a la interacción de los pueblos y aldeas con la ruralidad (Gómez, S; 2001).

De tal manera que lo rural deja de remitir a temas tales como la baja densidad poblacional, un estilo de vida distinto al de las grandes metrópolis, y la vinculación con la producción agropecuaria tradicional, sino que, define la ruralidad como el ámbito territorial cuya base económica vincula directa o indirectamente a una parte relevante de la población a la actividad agrícola, extractiva. Con ello, caben en esta definición territorios y poblaciones que censalmente son definidos como urbanos (Llambi, L.; 1995)

Este concepto de neoruralidad debe hacerse cargo: 1) de cambios territoriales - contraurbanización- que tienden a una mayor valoración de los espacios rurales y a concentrar mayor inversión en los mismos. 2) Cambios ocupacionales por el mayor peso relativo de las actividades secundarias y terciarias. Y 3) cambios culturales tendientes hacia una modernización de los patrones cognoscitivos y valorativos de las poblaciones rurales (Llambí, L.; 1995).

Tales cambios, han de ligarse necesariamente a los procesos de globalización que han significado la integración mundial de los mercados y la negociación de un orden económico internacional, lo que en definitiva ha contribuido a la conformación de sistemas agroalimentarios mundiales. Los cuáles, como señal Miguel Altieri, tienden a universalizar sistemas agroproductivos, intensivos en el uso de tecnología de punta, extensivos en el uso de mano de obra e ignorantes en el uso del suelo, pues tienen la posibilidad de generar artificialmente el suelo a partir de agroinsumos.

En el punto extremo de la ruralidad transformada, la globalización se instala y se hace relevante en el seno mismo del mundo rural, el cual pasa a estar ordenado por la actuación de empresas, corporaciones y conglomerados agroindustriales nacionales y transnacionales. Los cuáles pasarían a definir las actividades productivas, el mercado y el marketing, provocado cambios en la utilización del suelo y en la orientación de las actividades agrícolas. El sentido general de cambios se orienta a la racionalización de los procesos productivos y la organización social y técnica del trabajo, con miras a acelerar la producción e incrementar el excedente (Ianni, O ; 1999).

Ante ello la pequeña producción logra subsistir y afirmarse en el mundo económico agrario, principalmente por la vía de acoplarse a la gran producción. Establece relaciones por las cuáles esta directa o indirectamente determinada por la empresa, produciendo materia prima y muchas veces obteniendo asistencia técnica y créditos de bajo costo. La producción familiar sobrevive así en la línea de hacer un salto hacia la producción industrial, salto muchas veces protegido y subsidiado por el Estado (Ianni, O. ; 1999).

La pequeña empresa puede ser vista como un caso subcontratación, y flexibilización de la "línea de montaje", la empresa confiere a la pequeña empresa tareas que



pueden ser delegadas, tales como producción de materias primas y manejo de ciertas fases del ciclo productivo.

Todo ello visibiliza cambios en lo agrario, tendientes a disolver lo agrario en el juego de las fuerzas productivas y reproducción de capital. Ello a través de los siguientes procesos.

1. Cambio de fisonomía de la producción agraria por la maquinización y quimificación.
2. Sustitución parcial o total de materias primas de origen agropecuario y materias primas producidas por la industria.
3. Reducción radical de los trabajadores rurales, incluyendo familias, vecindades, barrios, pueblos.
4. Reiterada urbanización del mundo agrario que transforma el estilo de vida y el imaginario social de quienes se dedican a actividades rurales.

Se acaba así la contradicción ciudad-campo, en la medida que el capitalismo, la sociedad burguesa y el modo urbano de vida recubren y absorben al campo en todos sus significados. El mundo agrario se integra a la dinámica de la sociedad urbano industrial vistas en ámbito nacional y mundial. El desarrollo extensivo del capitalismo en el campo es también el desarrollo de la urbanización, secularización, individuación, racionalización. (Lanni, O.;1999).

Estos procesos, que si bien forman parte de un fenómeno de escala mundial, se han acoplado a los procesos internos de ajuste estructural, tendientes a la liberalización de la economía, la conformación de mercados alimentarios baratos y la constitución de la agricultura como fuente de divisas. Todas ellas, decisiones que afectan a los patrones productivos, las orientaciones de mercado y los patrones técnicos de producción (Llambí, L.; 1995).

Estos cambios- por una parte- han tenido también un fuerte impacto sobre las condiciones ambientales del agro, generando deterioro de las tierras, el agua y la biodiversidad, como también han cambiado las condiciones de trabajo y de vida en el medio rural.

Ahora bien, ante esta progresiva absorción y desperfilamiento que la lógica urbana industrial hace de lo que tradicionalmente se definió como rural, cabe la tentación

de definir la **neoruralidad** en términos negativos -no es la ruralidad tradicional, ni tampoco pertenece a la ciudad- y a identificarla con continuo urbano-rural, donde las líneas no son claramente distinguibles. Estas observaciones no son erradas, pero llevan a desperfilar y finalmente asumir la desconstrucción del concepto. Para evitar ello es necesario buscar definiciones que lleguen a la **neoruralidad** por los que es, y no por lo que ha dejado de ser y lo que la está absorbiendo. En este sentido la investigación recoge la definición de **neoruralidad** planteada por S. Gómez, que la estructura en torno a tres ejes.

- a) En cuanto espacio y actividades. Donde lo rural se definiría por espacios de relativamente baja densidad, donde se realizan actividades agrícolas, forestales, ganaderas, artesanales, industriales pequeñas y medianas, pesqueras, mineras, extractivas de recursos naturales y de turismo rural. Ello complementadas con actividades de servicios y administración, tales como educación, salud, gobierno local, transporte, etc.
- b) Especificidad: dadas las características de baja densidad relativa, predominan relaciones sociales con un fuerte componente personal, ancladas en relaciones vecinales y de parentesco. Este tipo de relaciones, se asemeja a lo que Durkheim llamó solidaridades mecánicas y Töennies llamó "comunidad" donde predomina un fuerte control social por parte de las comunidades sobre las relaciones entre las personas. Ahora la intensidad, el carácter personal y la densidad de las relaciones, no implica que éstas sean armónicas, basadas en la colaboración y la amistad, sino que pueden incorporar importantes componentes de odiosidad y animadversión personales.
- c) Alcance: donde lo rural no define su órbita de alcance según el número de habitantes de un determinado poblado, sino que operan otras variables por las cuales pueden llegar -bajo ciertas circunstancias- a definirse como rurales algunos espacios tradicionalmente considerados urbanos, como por ejemplo algunas cabeceras de municipios. En este sentido, cabe considerar que si bien tradicionalmente se había considerado que el mundo rural se organizaba al servicio del mundo urbano, existen ciertos núcleos urbanos que están organizados en función de otorgar servicios al espacio rural que lo rodea. Estas ciudades se organizarían como dormitorio de trabajadores rurales y como asentamiento de servicios tales como comercio, transporte, mercado intermedio para los

productos, educación, salud, servicios administrativos destinados a atender a los sectores rurales y finalmente ofrecerían al espacio rural un contingente de mano de obra para temporadas. En ese sentido el eje de desarrollo de la zona estaría radicado en lo rural y no en lo urbano, de manera que la zona como un todo, sin segmentaciones interiores, puede ser considerada rural incluyendo sus zonas urbanizadas (Gómez, S.; 2001).

III. Los Complejos Agroindustriales.

Se entenderá por agroindustria a la organización productiva de tipo industrial orientada a aumentar el valor agregado de la producción primaria de productos silvoagropecuarios a través de los procesos de lavado, procesamiento, empaque, almacenamiento, y comercialización entre otros (González, H.; 2000).

DEF.

Los orígenes del concepto se encuentran en la década de 1957 en EE. UU, primero con la noción de "agrobusiness" que luego de la década de 1960 pasó a conocerse como "agrobusiness industry" ambos conceptos popularizados por Davis y Goldberg (1957) en USA. Con estos nombres se enfatiza la integración que se observa en la agricultura, la industria y al mundo de los grandes negocios capitalistas. Por este proceso se constata que la propia agricultura pasa a convertirse en industria, rompiendo la tradicional distinción industria-urbano / ruralidad-producción preindustrial (Graziano da Silva, J.; 1996).

Una de las características principales de la agroindustria es su capacidad para generar procesos hacia atrás y hacia adelante de gran dinamismo e impacto. Pudiendo convertirse en el motor que impulsa al conjunto de lo que se ha llamado cadena agroalimentaria. Hacia "atrás" moderniza la actividad primaria, exigiendo patrones de calidad, oportunidad de entrega, requisitos tecnológicos y de sanidad de los productos, flujos regulares de producción, programación de la producción y organización empresarial. Hacia "adelante" por su parte, genera una importante diversificación de la producción atendiendo la demanda de los consumidores y aprovechando con mayor eficiencia toda el potencial de la materia prima (González, H.; 2000).

El concepto de cadena o sistema agroalimentario fue introducido en la década del '70 por L. Malassis. Este autor, más que traducir el término *agrobusiness* enfatiza su dimensión histórica, situando al complejo agroindustrial como característico de la

etapa de desenvolvimiento capitalista en que la agricultura se industrializa. El complejo agroindustrial comprendería 4 sectores: 1) empresas que abastecen a la agricultura de servicios y medios de producción tales como crédito, asistencia técnica, fertilizantes, semillas, alimentos para animales, maquinaria agrícola; 2) sector agropecuario propiamente dicho; 3) industrias agrícolas transformadoras de alimentos y, 4) finalmente industrias de distribución de alimentos (Graziano da Silva, J.; 1996).

Dentro de cada uno de estos subsectores, se hace necesario analizar los flujos o encadenamientos de productos, que llamo cadena agroalimentaria, consistente en los itinerarios seguidos por un determinado producto en los sistemas de producción, transformación y distribución y los diferentes flujos a los que está ligado.

La tentativa de construir un nuevo agregado macroeconómico que sustituyese al tradicional corte agricultura/industria, lleva a la Escuela de Montpellier a generar el concepto **sistema agroalimentario**. En él se enfatizan las relaciones de interdependencia de la agricultura y la industria, relaciones que antes que ser antagónicas muestran una complementariedad entre empresas capitalistas y productores campesinos en relación a un producto dado. Este concepto está ligado desde sus orígenes a la internalización del proceso de industrialización a la agricultura según los patrones de consumo fordista acelerados a partir de los años 60. (Graziano da Silva, J.; 1996).

Por ello, este enfoque ubica a la agroindustria en una relación sistémica con el medio en que se encuentra. Relación que significa, por una parte, la integración de la producción primaria con los otros sectores de la economía, con una orientación que vincula la gestión y el negocio agrícola a las fases subsecuentes de la agroindustria y el comercio agroalimentario; y, por la otra, la integración de la agroindustria con la estructura y el funcionamiento del conjunto socioeconómico del entorno al cual pertenece y, finalmente, su relación los mercados de distribución, comercialización y consumo de los productos, como también los ciclos de demanda (González, H.; 2000).

Las consecuencias de la instalación en un espacio rural de las Agroindustrias y sus cadenas asociadas han sido descritas en 3 términos.

1. En primer lugar, se describe la progresiva subordinación de la agricultura a la

dinámica industrial por la cual el conjunto del ciclo agrícola y las decisiones productivas pasan a ser definidas por las necesidades de operación de la industria.

2. En segundo término se señala que –en asociación con lo anterior- cambia sustantivamente el trabajo agrícola. El productor deja de ser un trabajador activo para pasar a ser un apéndice de la operación de la maquinaria agrícola. Ello tiende a la generación de un proletariado rural descalificado como también tiende a la difusión de las relaciones salariales en el área rural, las que pasan a sustituir las formas antiguas de relaciones familiares y dependencia personal.

3. Finalmente, se señala que el factor decisivo que pasa a regular la producción agrícola, son los flujos de capitales que se mueven desde los nodos centrales de la cadena hacia los nodos periféricos.

III. 1. El Complejo Agroindustrial y los productores locales

En la operación de la producción agroindustrial, existen 2 estrategias posibles para que la industria se provea de productos frescos. La primera de ellas es la **integración vertical**, donde la industria produce y controla su propia materia prima. La segunda estrategia posible es la **el contrato de productores**, que constituye una forma de externalización productiva. Bajo esta modalidad se establecen contratos con pequeños y medianos productores familiares, con lo cual la industria evita adelantar capital variable propio y, además, dado el escaso poder de negociación de los productores, este contrato se transforma muchas veces en una velada transferencia de renta de la agricultura a la industria.

La relación entre los productores locales y la producción agroindustrial puede volverse un agente modernizador para la agricultura no empresarial, al promover la introducción de nuevos cultivos y tecnologías así como la vinculación con nuevos mercados. Este tipo de interrelación potencialmente positiva entre agricultura y agroindustria se potencia cuando las empresas optan por abastecerse preferentemente por medio de contratos de producción (Marañón, B.; 2000).

Para las empresas, el trabajo con contratos agrarios representa varias ventajas, entre ellas delegar en terceros los riesgos de la producción agrícola, eludir los problemas

derivados de las relaciones laborales y evita inmovilizar capital en la adquisición de tierras o acceder a ellas cuando no es posible adquirirlas.

También las empresas agroindustriales deciden abastecerse por medio de ciertos contratos, debido a determinadas características técnicas del producto, tales como perecibilidad, valor económico unitario, permanencia, necesidad de procesamiento y variación en calidad. Si el cultivo es perenne habrá más incentivos para que las empresas establezcan contratos, porque el productor no podrá cambiarlo fácilmente si está descontento o no ve cubiertas sus expectativas económicas. Lo mismo ocurre si el mercado es muy exigente en la calidad y ésta varía mucho en el cultivo de interés y finalmente, su alto valor económico por unidad de peso o volumen, que también hace atractivos a ciertos productos como las frutas y hortalizas que son relativamente fáciles de transportar (Marañón, B.; 2000).

No obstante, también se presentan riesgos como el encarecimiento de la materia prima por el aumento de los costos de transacción ante un mayor número de proveedores, una mayor complejidad de los contratos que incluyen múltiples variables (calidad, oportunidad, precio) difíciles de regular y que se prestan a continuas controversias; la venta a terceros cuando el precio acordado es menor al de mercado en el momento de la entrega y el desvío de los insumos entregados a los productores hacia otros fines distintos al acordado (CEPAL, 1996).

Para el pequeño productor, las ventajas de un contrato son tener un mercado seguro a veces con un precio preestablecido; contar con asistencia técnica; incorporar productos de mayor valor; aprovechamiento óptimo de la mano de obra familiar al emplearla en cultivos que generalmente son intensivos en trabajo; posibilidad de extender los nuevos conocimientos a los otros cultivos y acceder a medios de producción que son propiedad de la empresa agroindustrial, lo cual le permiten aumentar el rendimiento y la rentabilidad de sus cultivos.

Igualmente se presentan riesgos para el productor, entre ellos, la manipulación por parte de la empresa de los estándares de calidad para regular los precios y las entregas; la inducción al monocultivo con la dependencia y vulnerabilidad que de ello se deriva; de deficiencias en la asistencia técnica cuyos efectos pasan a ser responsabilidad del productor y no de la empresa que los proporcionó; pagos

atrasados o falta de claridad en las liquidaciones y favoritismos en la asignación de las fechas más favorables para plantar o cosechar (CEPAL, 1996).

Las agroindustrias establecerán contratos de producción preferentemente con productores medianos y grandes y tenderán a discriminar a los productores pequeños. Ello, debido a que la relación con éstos genera altos costos de transacción, al proporcionarles mayor cantidad de servicios (asistencia técnica, crédito, insumos, maquinaria) y recibir menores volúmenes de cosecha que cuando se articulan con medianos y grandes productores. Esta situación supondría pagar menores precios a los pequeños productores por la materia prima para recuperar los costos adicionales (Labarca, G.; 1997).

La interrelación de los pequeños productores con empresas agroindustriales modernas (que atienden mercados internos masivos o mercados externos con elevados estándares de exigencia de calidad) deja en evidencia, en muchas ocasiones, la incapacidad de éstos para adoptar técnicas de gestión que les permitan racionalizar la producción y cumplir con puntualidad plazos de entrega acordados con las empresas compradoras, en el marco de la "agricultura de contratos" (Labarca, G.; 1997).

III. 2. El Complejo Agroindustrial y el mercado del trabajo

Las progresivas exigencias de racionalización del proceso productivo dadas en la operación de las cadenas agroalimentarias hacen emerger como nuevo actor el asalariado frutícola, orientado a satisfacer las demandas de trabajo temporal de la agroindustria y las cadenas productivas.

Trab.
TEMPORAL
←

Los dos principales nichos de empleo temporal corresponden, por una parte, al empleo propiamente agrícola en predios, encargados de los procesos de siembra, cuidado y cosecha de los productos; y, por otra, a los empleos en agroindustrias, encargados de los procesos de elaboración y conservación de los productos. Dadas las características del ciclo agrario, estos dos tipos de inserción presentan secuencias alternas de empleo-desempleo, o "*inestabilidad estructural cíclica*".

Por esta condición de inestabilidad estructural, las condiciones de trabajo del asalariado temporal se expresan por la baja formalización de los contratos,

vulnerabilidad a los despidos y por una desprotección general de la seguridad de trabajo y una alta incidencia de riesgos ocupacionales. Otras vulnerabilidades se manifiestan en los problemas de cobertura en materia de seguridad social y salud, en parte como consecuencia de las irregularidades contractuales, como también por dejación de los propios trabajadores temporales que desestiman o desconocen sus riesgos (Díaz, E.; 1985).

Todos los elementos anteriormente señalados hacen que el empleo temporal sea fuertemente paradójico en tanto constituye un empleo productivo que sin embargo reproduce la pobreza. Integra a las personas a la sociedad, pero lo hace en tales condiciones que la integración no se consume, sino que se cristaliza en una integración precaria, que no asegura la subsistencia ni genera reconocimiento social. El trabajo ya no permite consolidar una vía de integración y promoción social: es integración productiva sin integración social (Venegas, S., 1992) y (Navarro, L., 1992).

Los trabajadores pasan a ser parte del entorno -en el sentido luhmaniano del término- del complejo agroindustrial, pero un entorno en que el acoplamiento estructural no es permanente, sino que sólo se hace relevante en los períodos de temporada alta. Por su parte, emergen otros ámbitos sistémicos relacionados con el mundo laboral, tales como la esfera de los servicios y otros que también asalarizan al trabajador rural en los períodos en que el Complejo Agroindustrial tiene una menor demanda por trabajo. (Cid, B., 2001).

IV. Fordismo, Post-fordismo y la organización industrial del trabajo

Para entender la lógica de los procesos de transformación y modernización de los complejos agroindustriales, y como estos han modificado su relación con el mercado del trabajo, se analizará en este apartado, los cambios que ha sufrido la organización del trabajo desde los modos de organización fordistas, hacia nuevas configuraciones llamadas post-fordistas.

Desde la década del 70 hasta ahora, se han desarrollado importantes cambios en el ámbito de la gestión industrial y empresarial, los cuales implican un verdadero cambio de paradigma en la forma de organizar los sistemas productivos y la fuerza de trabajo al interior de la industria. Estos cambios han sido conceptualizados como el paso de

un modo de organización fordista a uno post-fordista o neofordista. Estos cambios han llegado a tener gran relevancia sociológica pues redefinen la centralidad que durante la modernidad se había dado al trabajo como camino y estrategia de integración social.

El proceso de modernización de las empresas agroindustriales se inscribe dentro de este proceso general de cambios, que van redefiniendo la organización interna de la empresa, la relación con los proveedores y la relación con la fuerza de trabajo.

IV. 1. La empresa fordista y su crisis

Se entiende por **empresa fordista** al resultado de una serie de innovaciones introducidas en la industria durante las primeras décadas del siglo XX como modelo de fabricación industrial, y que fueron generalizadas por gran parte del mundo. Su estructura organizativa se basa en la producción en serie, bajo el modelo de cadena de montaje, utilizando maquinaria especializada y trabajadores no cualificados en una división del trabajo basado en una fragmentación de tareas cada vez mayor. Su estrategia es monoprodutiva, de una fuerte estandarización de los productos y fuertemente integrada verticalmente. (Safón, V.;2001).

Como principio general de organización del trabajo, el fordismo es el taylorismo más la mecanización. El Taylorismo significa una estricta separación entre la concepción del proceso de producción, que es labor de la oficina de métodos y organización y, por otra parte, la ejecución de tareas estandarizadas y prescritas formalmente. (Lipietz, A.: 2001). Al mecanizarlo se introduce el principio de la banda transportadora y la cadena de montaje fuertemente tecnificada. Sus aspectos fundamentales son la organización centralizada y jerárquica; profundización de la división del trabajo; escasa autonomía de los trabajadores; altos inventarios; procesos de trabajo segmentados y repetitivos; escasa calificación y adiestramiento limitado; control de los tiempos y de los movimientos de los trabajadores e integración productiva vertical. (Jaua, E; 1997).

Como estructura macroeconómica, el fordismo implicaba que los incrementos de productividad resultantes de sus principios de organización tenían su contrapartida, por una parte, en el crecimiento de los gastos sociales financiados por los beneficios y, por otra parte, en el crecimiento de la capacidad de consumo de los trabajadores asalariados. (Lipietz, A.: 2001).

Como sistema de reglas de juego, el fordismo implicaba una contractualización a largo plazo de la relación salarial, con límites rígidos en los despidos y una programación del crecimiento del salario referenciado a la evolución de los precios y a la productividad general. Además, una amplia socialización de los beneficios a través del Estado de Bienestar, o el Estado de Compromiso en América Latina, aseguraba una renta permanente a los trabajadores asalariados. La demanda, en el modelo fordista era, pues, atraída por los salarios del mercado interior de cada país capitalista avanzado. (Lipietz, A.: 2001). Es aquí donde el *keynesianismo* articula una respuesta basada en la administración estatal de políticas de estímulo a la demanda y de pleno empleo. Esta administración estatal se concretiza en el denominado Estado de Bienestar, que se constituyó en el corolario político ideal del modelo fordista de acumulación. (Jaua, Elías; 1997).

La crisis del fordismo aparece, desde el ámbito de la demanda, cuando las exigencias de mercado se diversifican, haciéndose insuficientes las estrategias de producción estandarizadas. Ello generó una tendencia hacia la descentralización productiva y un incremento de las empresas de pequeña dimensión. Las empresas fordistas redujeron, progresivamente, su escala de producción y desarrollaron una estrategia de externalización de actividades a través de la subcontratación. (Safón, V.;2001).

Desde el ámbito estructural interno, el modelo hace crisis como producto del agotamiento de su funcionamiento estructural. Este agotamiento tiene como indicadores generales, el decrecimiento de las tasas de aumento de la productividad, ocasionado por el agotamiento del potencial técnico de los sistemas Ford-tayloristas de producción, el alto grado de exigencias sociales del sector trabajador y la inflación desatada en los últimos años de la década del 60.

IV. 2. El Post Fordismo y la flexibilización laboral

Se conceptualiza como *postfordismo* a la serie de cambios de mercado y tecnología acaecidos en la década de los '70, que impulsaron a las empresas a buscar soluciones organizativas y tecnológicas acordes con la nueva situación. Se basa en la producción flexible, la tecnología de la información, la globalidad, etc. (Safón, V.;2001). Donde la

tecnología, la información y el conocimiento se transforman en factores decisivos de los procesos productivos (Aquevedo, E.; 2000)

El objetivo de la empresa post-fordista es responder adecuadamente a la variedad y variabilidad de los mercados. Para ello se desarrollan estrategias como la reorganización del ciclo productivo, que las lleva a la desintegración vertical, externalizar fases intensivas de mano de obra hacia pequeñas y medianas empresas, invertir en actividades de tipo inmaterial, adquisición de nuevas tecnologías de automatización flexible, etc. Con ello las formas organizativas y técnicas productivas están perdiendo la rigidez de la organización fordista, transitando desde la producción de masas a la diferenciación de productos y la automatización flexible. (Safón, V.;2001).

Se produce una ampliación y complejización de redes y cadenas productivas, desverticalizándose incluso grandes empresas, llegando a hablarse de una desconstitución de las organizaciones piramidales y la constitución de empresas redes. (Wormald, G.; 1999).

Estos cambios se ubican en la línea de contribuir a una importante reducción de los costos de producción del sistema, para acrecentar los márgenes de ganancia en un mercado fuertemente competitivo. Todo ello redundando fuertemente en la organización de la fuerza de trabajo, llevándola en la línea de una fuerte segmentación, flexibilización y precarización. (Aquevedo, E.; 2000).

Se habla de segmentación del mercado del trabajo, cuando éste se fractura entre un núcleo progresivamente declinante de trabajadores de mayor calificación y productividad, con contratos estables e indefinidos, amplios salarios y amplias coberturas sociales, segmentos periféricos de menor calificación y productividad, contratos a tiempo parcial, temporarios y sin contrato, y con sueldos notoriamente más bajos y grupos finalmente excluidos.

Se habla también de flexibilización y precarización, donde la figura clásica del contrato fijo, a tiempo completo, de largo plazo y cubierto socialmente va siendo reemplazado por contratos fuertemente flexibles y en ocasiones precarios. En este contexto funge la figura del empresario subcontratista, como intermediario del trabajador temporal y la gran empresa. A través de él, la empresa consigue externalizar parte importante de

sus costos, reduciendo gastos salariales y reduciendo riesgos vinculados a la resistencia social y sindical.

Las grandes tendencias de la flexibilización en el mundo del trabajo son: 1) el aumento de asalariados con contrato temporal, 2) el aumento de la proporción de trabajadores urbanos sin contrato de trabajo, 3) reducción de los costos salariales. Con todo ello parecen hundirse las condiciones de un empleo estable, permanente y que brindaba acceso a protección social. En su lugar, parecen generalizarse la ocasionalidad y la temporalidad del trabajo junto con el desmonte de garantías sociales a que aquél daba derecho.

En este escenario de precarización, se extiende la figura del "ocupado pobre", donde la pobreza deja de ser privativa del desempleo para pasar a asociarse a distintas formas de subempleo y empleo precario. (Aquevedo, E.; 2000).

Esto lleva a los planteamientos de Offe, C, acerca de la pérdida de centralidad del trabajo como referente de identidad y organización social en la actual fase de desarrollo capitalista.

"Partes cada vez menores del tiempo de trabajo y del tiempo vital, se subsumen directamente bajo la relación de capital (...) que también podría caracterizarse como un relativo ocaso en el potencial organizador de la relación salario-trabajo-capital comparada con la fuerza social total de trabajo" (Offe, C.; 1988: pp. 50).

Esta situación, no sería para Offe directamente funcional al desarrollo capitalista, sino que más bien se trataría de una consecuencia inesperada del mismo o, dicho en términos de Beck, un riesgo.

"El movimiento del capital produce sistemática, acumulativa e irreversiblemente fenómenos sociales y elementos estructurales que son funcionalmente irrelevantes y faltos de valor para la continuidad del desarrollo capitalista (...) los subproductos no integrables al desarrollo capitalista crecen sistemáticamente, y esos subproductos sólo actúan como impedimentos, amenazas, y 'lastre', sin contribuir ya de modo útil al proceso creador de plusvalía (...) a fin de mantener la estabilidad del sistema, ha de concederse prioridad a minimizar los efectos disociadores de estos fenómenos sobre el sistema dominante de creación de plusvalías" (Offe, C.; 1988: pp.48 y 49).

A modo de síntesis, el marco conceptual que organizará la tesis se basa en los siguientes puntos:

1. El análisis de las estructuras sociales en la modernidad tardía, debe considerar no sólo la lógica de la repartición de los beneficios y la riqueza generada en la producción industrial, sino también la lógica de repartición de riesgos, los que vienen a ser las consecuencias no deseadas de la operación de la sociedad post-industrial. Estos riesgos tienen al mismo tiempo una dimensión global –pues sus redes de influencia trascienden a los Estados Nacionales- y también una dimensión local, que adquiere formas individualizadas de desigualdad social; esto es que los riesgos no se fijan en capas sociales, sino que se diseminan espacial y temporalmente.

2. La ruralidad, ha sufrido dramáticas transformaciones que la alejan conceptualmente de lo que tradicionalmente se definió como rural. Las coordenadas de estos cambios son la industrialización de las actividades agrícolas, la diversificación productiva y el impacto de la globalización en lo local. Todo ello cambia la fisonomía de lo rural, diluyendo las tradicionales oposiciones entre campo y ciudad, lo agrario y lo industrial, pero también redefine lo específico de la ruralidad. Esto es, el ámbito de relativa baja densidad demográfica, con relaciones sociales densas, y organizada en torno a los modos de producción rural.

Una de las principales características de la nueva ruralidad, es que el entorno relevante de lo local, deja de ser lo vecinal para pasar a ser lo global. En este sentido la operación de los sistemas agroalimentarios mundiales incide directa y dramáticamente en las economías locales y en los sistemas prediales. En este nexo radica lo que he llamado la expansión de los componentes de riesgo en la nueva ruralidad, donde las crisis, cambios y ciclos del mercado global, se traducen desafíos, e impactos para lo local.

3. Uno de los elementos que más ha incidido en los procesos de transformación de la ruralidad, es la instalación de los Complejos Agroindustriales (CAIs). Por CAIs se entiende a la producción industrial de productos agropecuarios con valor agregado, y los procesos dinámicos que esta genera hacia adelante, distribución y mercado, y hacia atrás, producción primaria y trabajadores. La noción de Complejo Agroindustrial, por una parte rompe la tradicional distinción entre agricultura e industria y por la otra ubica a la agroindustria en un sistema productivo mayor, con lo cual se vincula el

negocio agrícola con las fases subsecuentes del comercio alimentario, y con las fases antecedentes del entorno local en que existe la agroindustria: los productores locales y el mercado del trabajo.

4. La transformación de los procesos agroindustriales, por su parte, ha seguido, en muchos aspectos, el tránsito desde un modo de organización fordista –integrado verticalmente y basado en la organización racional, centralizada y jerárquica del trabajo- a uno postfordista. Esta transformación está dada principalmente por la tendencia a la externalización de fases importantes del proceso productivo o desintegración vertical, la formación de cadenas productivas, la disminución de la importancia relativa de la mano de obra no calificada y su sustitución por maquinaria.

Este tránsito, no ha estado exento de fuertes componentes de riesgo, dados por la segmentación del mercado del trabajo y la externalización de riesgos hacia la pequeña y mediana producción.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Este capítulo presenta el recorrido metodológico que implicó el desarrollo de la Tesis. En primer lugar se presenta el caso de estudio y las razones de su elección, se detalla también la selección de los informantes entrevistados y el uso de otro tipo de fuentes secundarias de información. Posteriormente se describe el diseño de las pautas de entrevista utilizadas con los distintos informantes, como también su posterior proceso de análisis.

El estudio corresponde a una investigación descriptiva de los procesos de modernización de la operación de un sistema agroindustrial y como en ésta se redistribuyen y transfieren los componentes de riesgo, tal como se señaló en la Introducción. Para el desarrollo de esta investigación, desarrollo un estudio de caso acerca de la Empresa Congeladora de Hortalizas Frutos del Maipo, ubicada en el sector de Linderos, Región Metropolitana.

Los estudios de caso, presentan ciertas ventajas y desventajas metodológicas para la investigación. Su principal desventaja es la particularidad del estudio, lo cual no permite el uso liviano de generalizaciones en sus conclusiones. Todo lo que se desprende del estudio es sólo válido para el objeto de que se estudió y para objetos análogos a él. Su principal ventaja, es la profundidad que permite este tipo de estudio, la cual permite llevar a una comprensión detallada de los procesos y relaciones internas que se dan en el caso, permitiendo construir interesantes modelos descriptivos y explicativos. La validez de un estudio de caso, y lo que hace interesante sus conclusiones, es la adecuada selección del caso de estudio. Se busca elegir casos tipos o casos interesantes, cuya comprensión profunda ilumine la comprensión general del fenómeno estudiado. Una mala elección del objeto de estudio mina considerablemente la validez de la investigación. Por ello es de la mayor relevancia la adecuada justificación conceptual del caso seleccionado.

En la selección de *Frutos del Maipo* como caso de estudio jugaron tanto factores conceptuales como prácticos. Los *factores conceptuales* que respaldaron la selección de esta empresa fueron:

a) Que esta empresa –a diferencia de otras que optan por la integración productiva vertical- organiza su operación productiva bajo el sistema de contratos agrícolas, a través de los cuales entra en relación con un conjunto de productores agrícolas – medianos y grandes- que la proveen de productos frescos. Ello posibilita analizar la relación que establece la entre la empresa y la producción agrícola local, que es uno de los objetivos del trabajo.

b) Que constituye una empresa que durante la última década ha desarrollado importantes procesos modernización, tanto en las líneas de innovación tecnológica como de racionalización productiva y organizacional, procesos que la han llevado a ubicarse en una situación de vanguardia productiva y alta competitividad en el mercado. Estos procesos le han significado el desarrollo de importantes cambios en su relación con el entorno. Específicamente ha modificado sustancialmente la relación que establece con proveedores de productos frescos y la fuerza de trabajo. Este proceso de modernización representa 2 ventajas para la investigación: en primer lugar posibilita hacer un análisis de tipo diacrónico donde se muestre la forma cómo ha ido cambiando la relación de la empresa con su entorno en este proceso de modernización. En segundo lugar, es posible formular la hipótesis de que la profunda racionalización que ha vivido la empresa, y que la ubica en una posición de vanguardia, constituye un camino que deberán recorrer otras empresas del ramo, generando consecuencias sociales relativamente similares. En este sentido, analizar a *Frutos del Maipo*, sería observar en una suerte de “ventana de futuro”, desde la cual avisorar las transformaciones que se asociarán a los procesos de modernización de la agricultura industrial.

c) La ubicación de la empresa en Linderos, una localidad muy cercana a Santiago, y de alta presión urbana. Como se ha señalado, una de las coordenadas de nuestro análisis es la transformación que ha sufrido la ruralidad, y que la ha llevado a establecer muy difusos límites con el espacio urbano, y por tanto a reclamar nuevas definiciones. Tanto la empresa *Frutos del Maipo* como quienes se relacionan con ella se encuentran bajo esta ruralidad transformada y fuertemente urbanizada que es nuestro foco de interés en esta investigación.

Por otra parte los factores prácticos que decidieron la selección de *Frutos del Maipo* como objeto de estudio transitaron por tres coordenadas, de las cuales la tercera fue decisiva.

- a) En primer lugar, la cercanía a Santiago y la cercanía de la fábrica a la carretera. Este factor, junto a las ventajas conceptuales que representa, permite a la investigadora una expedita accesibilidad tanto a la fábrica como a sus proveedores, lo cual permite minimizar tiempos y costos.
- b) Un segundo elemento tomado en consideración, es el tamaño relativamente pequeño de la empresa. Ello permite diseñar una investigación –que sin dejar de ser completa- tenga bajos niveles de complejidad y sea abarcable en un período acotado de tiempo.
- c) Finalmente –y como factor decisivo- se cuenta la relación de amistad que existe entre el profesor guía de la tesis, Sergio Gómez, y el Gerente General de la Empresa. Esta relación permitió no sólo el acceso inicial a la empresa, sino que también facilitó la acogida en la misma y abrió importantes canales de información y contactos imprescindibles para el desarrollo de la investigación. Me atrevería a decir que la existencia de la base de confianza entre el Profesor-guía y la gerencia general, fue imprescindible para el normal desarrollo de la investigación, pues permitió superar desconfianzas atávicas entre la industria agraria y las ciencias sociales, desconfianzas arraigadas en la herencia de la reforma agraria y de las demandas sindicales.

Como señaló el profesor guía, *“José Miguel sabe que no le voy a meter en su empresa una activista que le revuelva el gallinero y le arme sindicatos o una persona de la competencia que le haga espionaje industrial”*.

Se apeló también a la necesidad de recambio generacional por la cual es necesario dar oportunidades a los profesionales jóvenes. En una oportunidad el profesor guía le comentó al gerente *“A ti y a mí, nos dieron las oportunidades para que las aprovecháramos... démosle ahora oportunidades a los más jóvenes”*

La unidad de análisis de la investigación es la Empresa Agroindustrial Frutos del Maipo. Unidad que está relacionada hacia delante con el Mercado Agroalimentario y relacionada hacia atrás con los actores del espacio local: proveedores y fuerza de trabajo.

Para precisar la forma como se abordaría el estudio de esta Unidad de Análisis, se desarrollaron dos reuniones entre la Gerencia, la Investigadora y el Profesor-guía, que tuvieron como fin de presentar y aclarar los objetivos de la investigación. En estas reuniones se definió que el interlocutor directo de la investigación sería el Gerente Agrícola, quien es el encargado de la relación de la empresa con los proveedores de productos frescos. Posteriormente, y en el transcurso de la investigación, se hizo necesario incorporar a una segunda interlocutora, específicamente para el tema de la demanda de trabajo, para lo cual se definió a la Administradora de Personal. Ambos han sido absolutamente relevantes para el logro de la investigación.

Como se señaló en los objetivos, la investigación pone especial acento de la relación de la empresa-unidad de análisis con su entorno relevante. Luego de un conjunto de entrevistas desarrolladas con el Gerente Agrícola, la investigación definió específicamente seleccionar a dos actores dentro del conjunto relevante:

- Los *productores agrícolas* que proveen a la empresa de los productos frescos, que la empresa posteriormente elabora.
- La *fuerza de trabajo* vinculada a la empresa.

Ellos, son los actores que han sufrido las mayores transformaciones y se han visto más afectados por los procesos de organización y racionalización de la empresa. La observación de cada uno de ellos siguió caminos diferentes.

En relación a los *productores*, se partió del hecho que en los procesos de racionalización y organización de la empresa, ellos se vieron afectados en una doble dimensión:

- La empresa desarrolló un proceso de selección y discriminación entre los productores con miras a una mejor organización del proceso productivo.
- La empresa aumentó las exigencias técnicas y de calidad que se hace al producto, manteniendo niveles de precios similares.

Desde este hecho se buscó identificar las características del proceso de selección, esto es, ¿qué tipo de productores son los que logran una evolución que les permite adaptarse a las exigencias de la agroindustria racionalizada? ¿Cuáles son las

características de este proceso de adaptación? ¿Quiénes no lo logran? ¿Cuáles son las estrategias productivas de quienes no lo logran?

Para responder a estas preguntas, se entrevistó a un conjunto de productores de *Frutos de Maipo*. Por una parte, a un grupo que sí logra mantener una relación de trabajo con la empresa conveniente para ambos, y por otra a quienes no lo logran.

De los 8 productores con los que actualmente trabaja *Frutos del Maipo*, se entrevistó a 4, privilegiando aquellos que mantienen una relación de más tiempo con la empresa, para posibilitar el análisis diacrónico. Respecto de quienes ya no trabajan con la empresa, se realizaron un total de 7 entrevistas en profundidad. Este grupo se desagrega según las siguientes variables:

- medianos y pequeños productores/grandes productores.
- orientados principalmente a la agricultura industrial/orientados a consumo en fresco.
- Que comprometieron más del 30% de su terreno con *Frutos del Maipo* / que comprometieron menos del 30%.

Siguiendo estas variables los 11 productores entrevistados pueden agruparse en tres tipos, que –guardando las exigencias de confidencialidad de las entrevistas- se identificarán con letras.

Productor Tipo A. Productor que mantiene actualmente una relación contractual estable con *Frutos del Maipo*. Se trata generalmente –salvo una excepción- de agricultores grandes, que manejan sobre 150 hectáreas, fuertemente tecnologizados y de alta racionalización intrapredial, comprometen gran parte de su producción con *Frutos del Maipo*. De este grupo se entrevistaron a 4 productores.

Productor Tipo B. Productor que se retiró voluntariamente de la empresa para dedicarse a otros rubros productivos. Se trata generalmente de agricultores grandes, que comprometían menos de un 30% de su producción con *Frutos del Maipo*, actualmente se han orientado a la agricultura de contratos y a las exportaciones. De este grupo se entrevistaron a 3 productores.

Productor Tipo C. Productor que fue desplazado de Frutos del Maipo, porque no cumplió las exigencias técnicas y logísticas requeridas por la empresa. Se trata generalmente de agricultores medianos que, mientras estuvieron con Frutos del Maipo, comprometieron con la empresa gran parte de su producción. Actualmente se dedican principalmente a la producción en fresco y a la agricultura de contratos. De este grupo se entrevistaron 4 productores.

La Pauta de entrevista a los productores, siguió la siguiente estructura:

- I) Descripción general del productor y las características de la empresa agrícola predial que maneja.
- II) Descripción de la relación de la empresa agrícola predial con la Empresa Frutos del Maipo.
- III) Evolución en el tiempo de esta relación. Para los productores TIPO A se indagó en los cambios que, la relación con Frutos del Maipo, ha tenido a través del tiempo. Para los productores TIPO B y TIPO C se indaga en los arreglos laborales que han desarrollado una vez que ha finalizado su relación con Frutos del Maipo.

Se adjuntan las pautas de entrevistas utilizadas con los productores (ANEXO), y también se anexa, con respaldo digital, la transcripción de las entrevistas realizadas.

En relación con los trabajadores vinculados a la empresa, es necesario hacer una primera distinción entre quienes trabajan directamente con la empresa en sus instalaciones, y entre quienes lo hacen indirectamente en la siembra, cuidado y cosecha, de los productos frescos en los predios. Se analizan ambos grupos observando cómo las transformaciones tecnológicas y del proceso productivo –en el predio y en la planta- van afectando su composición y el tipo de trabajo que desempeñan.

Respecto de quienes trabajan en predio, la información obtenida de ellos se limita a la que pudieron proporcionar los administradores y dueños de los predios.

La información de los trabajadores vinculados directamente a *Frutos del Maipo* remite a 4 fuentes complementarias:

- a) Análisis de fuentes secundarias, específicamente las planillas de contratación llevados por Impuestos Internos, las que fueron facilitadas por la misma empresa.
- b) Tres entrevistas a la Administradora de Personal. En las que se indagó acerca de la política de la empresa en relación a contratación de personal y los cambios que esta ha tenido a través del tiempo.
- c) Entrevista a trabajadoras antiguas de la empresa, que constituyen testigos vivos acerca de la evolución del tipo de trabajo según los cambios tecnológicos.
- d) Entrevista a los enganchadores de personal o intermediarios a los que recurre *Frutos del Maipo* en periodos de temporada. Específicamente, se entrevistó a 1 intermediario sin fines de lucro –vinculado a trabajos políticos y pastorales- que engancha a pobladores para trabajar con diversas agroindustrias con el fin de ayudar a paliar la cesantía, y a 2 intermediarios con fin de lucro: un enganchador /transportista y un contratista en el sentido clásico del término.

Se adjuntan las pautas de entrevistas en el ANEXO, y su transcripción en respaldo digital.

El trabajo de diseño metodológico, recopilación de la información y análisis de resultados se realizó entre durante el año 2001, entre los meses de Mayo y Diciembre. El conjunto de este trabajo corresponde, finalmente, al análisis crítico de las entrevistas realizadas, el cual es realizado bajo la clave de la modernización de la empresa y la modernización general de la agricultura especialmente en las áreas rurales-urbanas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL CASO *FRUTOS DEL MAIPO*, CRECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA

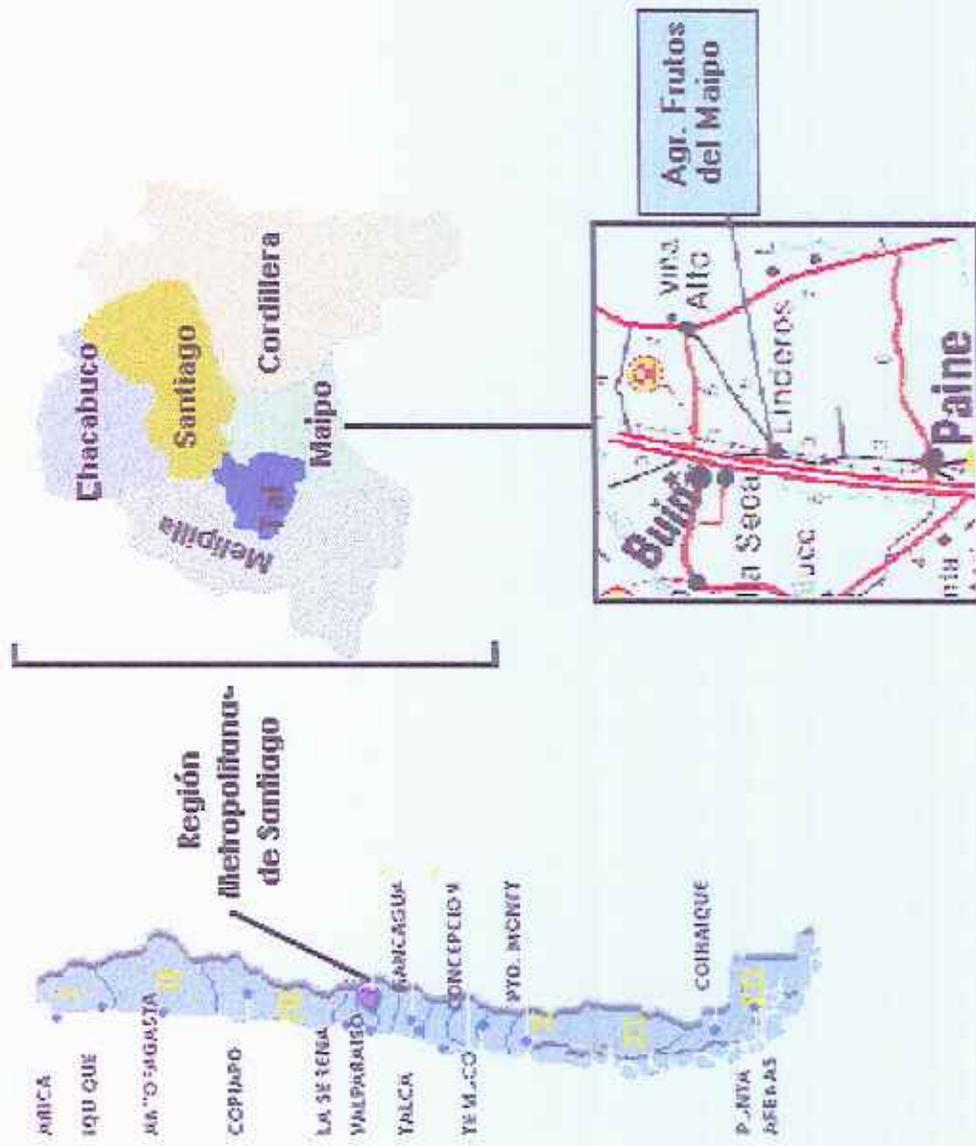
Este capítulo entrega antecedentes acerca del caso de estudio elegido. En los puntos uno y dos, se analizan factores contextuales y coyunturales que afectan al sector agroindustrial en general y al sector de los congelados en particular. En el punto tres, se presenta brevemente la historia de la empresa, el apartado cuatro, analiza la organización interna de la empresa, el cinco, los cambios que esta ha sufrido a través del tiempo como reacción a las variables contextuales y finalmente en el punto seis se analizan las proyecciones futuras de la empresa.

Frutos del Maipo, es una compañía agroindustrial chilena, fundada en 1978, y actualmente se ubica en Linderos, Buin, a 38 kilómetros al sur de Santiago.

En sus primeros años de operación, se orientó a satisfacer las necesidades de preparados de fruta de empresas lácteas nacionales. Desde 1981 inició la producción de hortalizas y frutas congeladas, para satisfacer nuevas necesidades del mercado de consumidores directos, el cual se habría ampliado como consecuencia del crecimiento económico del país y debido a los cambios culturales que dieron origen al desarrollo de nuevos patrones de consumo. Desde 1981 hasta ahora, *Frutos del Maipo* ha ido ampliando y diversificando la producción de congelados de acuerdo a la evolución de la demanda.

Actualmente, *Frutos de Maipo* provee a supermercados y otros mercados de venta, directamente a instituciones y empresas de preparación de alimentos (restaurantes, casinos, etc.) como también al mercado externo. Las líneas que trabaja son: frutas congeladas, hortalizas congeladas, mezclas de hortalizas, pulpas de fruta y platos preparados, siendo la línea de hortalizas congeladas la que alcanza mayores niveles productivos.

Mapa de Ubicación Geográfica, de la Agroindustria Congeladora Frutos del Maipo.



I. El Contexto

El contexto de desarrollo de la empresa Frutos del Maipo, ha estado marcado por la evolución general del mercado agroalimentario y del sector agroindustrial, como también por la evolución específica del mercado de los congelados.

1.1. Evolución del mercado agroalimentario y las nuevas exigencias para el sector agroindustrial

El mercado agroalimentario mundial, refleja los cambios de los gustos de los consumidores como consecuencia en el cambio de su nivel de ingresos. En el contexto de cambios de la última década, los patrones de consumo han variado notablemente. En ese escenario, la producción simple de materias primas va perdiendo significación. Elementos que han incidido en estos cambios de consumo son:

- 1) La incorporación creciente de la mujer al mundo del trabajo y el aumento del número de jóvenes que intentan vivir por su cuenta, ambos patrones que hacen aumentar la demanda por alimentos más fácilmente preparables, con mejores especificaciones de calidad y, por otra parte, los sistemas de compra de alimentos cada vez más espaciadas que favorecen los productos congelados y pre-preparados, con alimentos más fraccionables, funcionales y portátiles, con envases abrefácil y prácticos (Fundación Chile, 2000).
- 2) Cambios en la composición de la dieta hacia alimentos más sanos, livianos, higiénicos, con mayor contenido de frescura, con componentes identificables y consumidores bien informados. Surgen así como especialmente atractivos la producción de alimentos de alto valor como las frutas y hortalizas frescas, y se hacen relevantes variables como la acreditación ambiental y social del producto. Se introducen al mercado productos definidos como no tradicionales o exóticos y también productos de contratemperada (Fundación Chile, 2000).

Esta evolución estaría asociada a los cambios en los estilos de vida en los países desarrollados, específicamente cambios en estructura de empleo y renta de los países capitalistas avanzados, las cuales habrían hecho surgir un núcleo de

consumo -de renta elevada y altos niveles de educación- que se preocupa de la calidad, seguridad y variedad de los alimentos, con una conciencia creciente de la relación entre salud y alimentación saludable por lo cual orienta su consumo a nuevos nichos de mercado y producción artesanal a altamente sofisticados (Gama da Silva, P., 2001).

A este respecto, es relevante también el crecimiento de la población adulto mayor, cuya dieta requiere alimentos de menos calorías, mayor digeribilidad y fácil masticación (Gama da Silva, P. ; 2001).

Si bien esta demanda en sus orígenes tiene un carácter altamente elitario o exclusivo a ciertos grupos de consumo, posteriormente dejan estos nichos para ganar espacio junto a los productos convencionales y difundirse en la población (Gama da Silva, P. ; 2001).

Los consumidores de hoy no sólo esperan que la agroindustria responda a sus necesidades a través de "calidad tradicional" -entendida como proporcionar al consumidor los atributos que él espera del producto - sino que valora la diferenciación "más allá de la calidad", a través de nuevos "valores agregados" (Fundación Chile, 2000).

Desde el punto de vista de la empresa agroindustrial, esta "nueva demanda" la obliga a tomar decisiones para adecuar su producto; y tiene para ello 2 caminos perfectamente definidos y complementarios. Uno, es invertir en planta, en nuevas tecnologías de proceso y de producto, que le permitan satisfacer con eficiencia las especificaciones de calidad, confiabilidad, homogeneidad y seguridad de abastecimiento que señalan los mercados. El otro camino es invertir en sus proveedores, como una forma de lograr un abastecimiento confiable y de calidad en las materias primas, única forma de satisfacer la "nueva demanda" (Fundación Chile, 2000).

Normalmente la inversión en planta significa la incorporación de tecnologías de proceso especializadas, muy exigentes en términos de la calidad de la materia prima. La falta de homogeneidad y calidad en esta última, determina porcentajes considerables de rechazo que, en definitiva, son descontados de las entregas de los agricultores y que reducen su rentabilidad. De aquí se hace necesario la inversión

en proveedores, para convertirlos en productores tecnológicamente avanzados, capaces de entregar materias primas altamente homogéneas y de una calidad compatible con las exigencias de la tecnología agroindustrial (Fundación Chile, 2000).

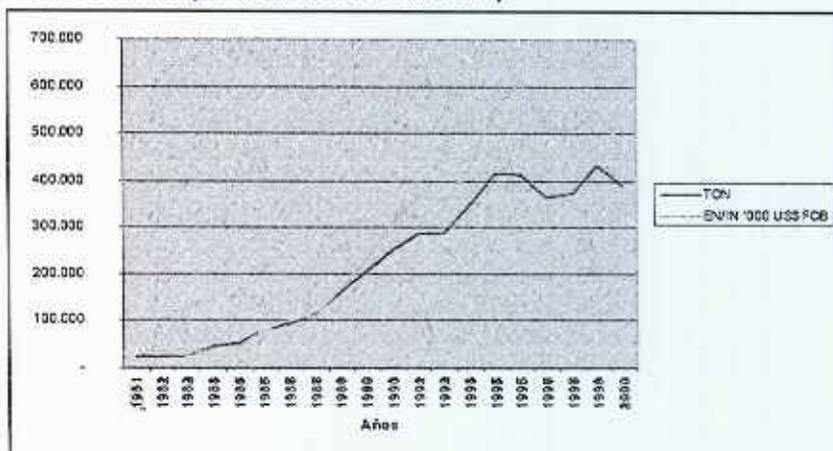
Ahora bien, las condiciones agroecológicas chilenas, como también su nivel de desarrollo tecnológico y económico han perfilado a Chile como un proveedor de alimentos de contraestación para la "nueva demanda" que se ha desarrollado tanto en los países desarrollados como en el mercado interno.

Las condiciones que posibilitaron la emergencia de este rubro económico fueron por una parte:

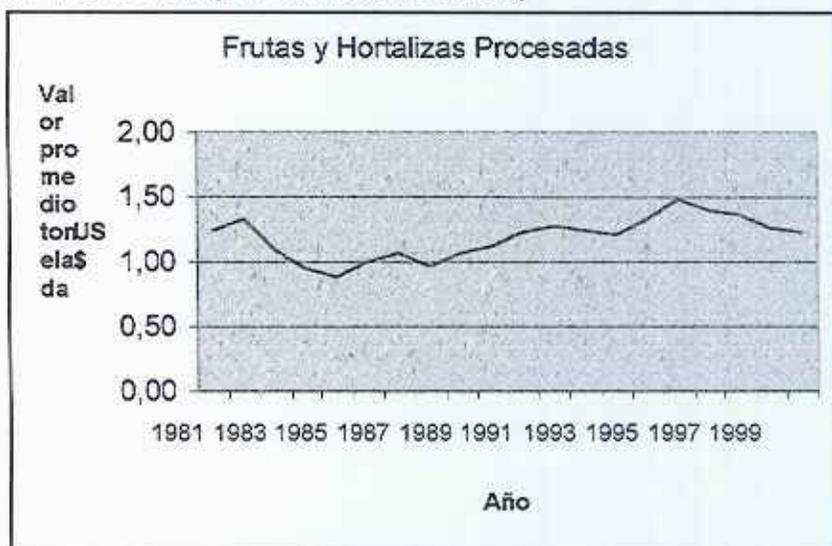
- 1) Variables "agroecológicas", como la ubicación geográfica que permite producir alimentos de climas templado-mediterráneo en contraestación respecto de los principales centros de consumo del hemisferio norte; la baja incidencia de pestes y plagas, tanto por condiciones climáticas como por las barreras de aislamiento natural; y las condiciones climáticas y de suelo que permiten lograr productos de buena calidad.
- 2) Variables "agroeconómicas", tales como la alta disponibilidad de capital humano, un entorno macroeconómico estable, el desarrollo experimentado por los productores agrícolas y los logros previos en inserción económica internacional.

Esta tendencia de expansión de la producción se refleja en las estadísticas de los últimos 20 años sobre exportaciones chilenas en productos agroindustriales procesados. Tendencia que sin embargo ha tenido un freno en su proceso expansivo durante los últimos dos años 2000 y 2001.

Cuadro N° 1. Tonelaje y valor presente de las exportaciones de Frutas y Hortalizas Procesadas. (Estadísticas FEPACH)



Cuadro N° 2. Valor promedio en US\$ FOB'000 de la tonelada exportable de Frutas y Hortalizas Procesadas. (Estadísticas FEPACH)



Como se observa en los Cuadros 1 y 3, las frutas y hortalizas procesadas aumentaron hasta el año 1999 sostenida y sistemáticamente su oferta de exportación, manteniendo un valor promedio por tonelada relativamente estable. Ahora bien, la estabilidad del valor promedio por tonelada es un dato algo engañoso, pues oculta que la mantención de su valor se ha logrado a través de fuertes inversiones en innovación tecnológica y diversificación de la oferta que han permitido mantener y mejorar los productos de acuerdo a las exigencias de mercados internacionales cambiantes.

Hacia 1981, la oferta exportable chilena en productos agroindustriales procesados se concentró básicamente en productos deshidratados (69%) y conservas (26%). Actualmente la oferta, junto con aumentar substancialmente, se ha diversificado incluyendo como grandes ítemes la oferta de deshidratados (36%) y conservas (32%), de jugos (15%) y congelados (16%).

Como queda señalado, a partir del año 2000 ha habido un freno al proceso de expansión del rubro, de tal manera que se ha llegado a hablar de una suerte de crisis del mercado agrofrutícola. Los factores de esta crisis han sido en primer lugar las crisis recesivas internacionales que, gatilladas por la crisis asiática, se han mantenido a lo largo de estos años por crisis colaterales; ellas han ido disminuyendo la demanda de los mercados que Chile abastece pues, como vimos, los productos agroindustriales son en su mayoría productos "de lujo" (Riveros, J.; 2001).

Junto a la crisis en el ámbito de la demanda, existe un segundo factor de crisis dada por una tendencia artificial a la baja de los precios. Factores de esta tendencia tienen que ver, por una parte, con la competencia subsidiada de países europeos y, por la otra, por la incorporación grandes países productores al mercado internacional, como es el caso de China. Este último, es un gigante productivo cuya magnitud y sus importantes economías a escala, llevaron a la baja los precios internacionales en conservas, jugos, deshidratados y congelados (Riveros, J.; 2001).

Otros factores de esta crisis fueron, por una parte, –hasta el año pasado- la revalorización del dólar frente a las monedas europeas y su caída a nivel interno, lo que encarece el producto ante su consumidor final sin aumentar significativamente las ganancias del productor. Por otra parte, las trabas de acceso, arancelarias y para-arancelarias –tales como demandas por *dumping*- en diversos mercados, especialmente en la Unión Europea y USA (Riveros, J. ; 2001).

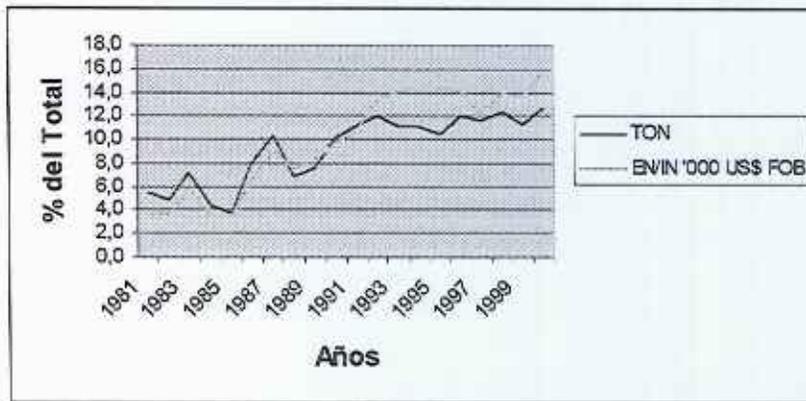
1.2. La agroindustria de los congelados

En Chile el desarrollo de la industria de los congelados se debió, por una parte, al aumento de la demanda externa, especialmente de *berries*, y, por una parte, al aumento del consumo interno –principalmente de hortalizas-. Como lo muestra el Cuadro 3, hacia 1981, los productos congelados representaban poco más del 3,7%

del valor de los productos exportables chilenos, representando para el año 2000, el 15,7%.

Junto con expandirse, la industria se ha orientado progresivamente a vincularse lo más directamente posible con los consumidores finales, para lo cual ha innovado en técnicas de envasado y rotulación.

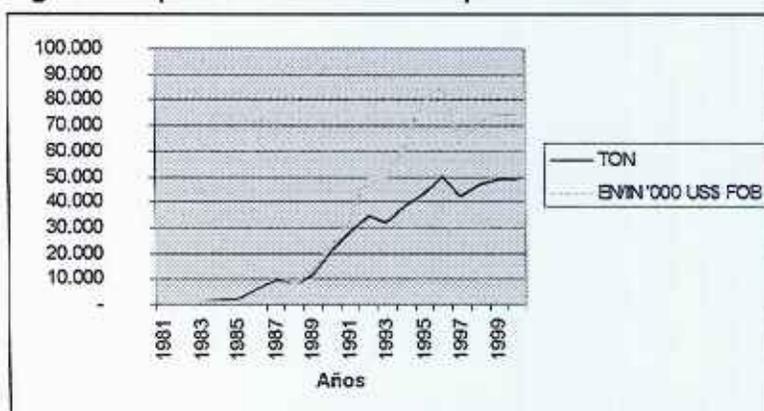
Cuadro N° 3. Porcentaje de participación de los Productos Congelados en el total de las exportaciones de Productos Agrícolas Elaborados. Toneladas y Valor presente. (Estadísticas FEPACH)



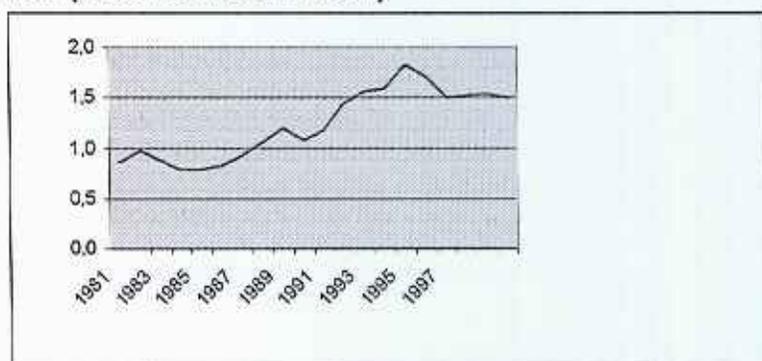
Las exportaciones de productos congelados comienzan en 1981, manteniéndose hasta 1985 en un nivel muy bajo –inferior a los US\$ 2 millones, y concentrándose principalmente en *berries* –mora y frutilla- y secundariamente en hongos. Hacia 1986, estas exportaciones comienzan su despegue, llegando a exportar productos por un valor de US \$ 5,2 millones. Este crecimiento se debió a una expansión del rubro de los *berries* –emergiendo la frambuesa- y la diversificación hacia otro tipo de frutas y hortalizas.

Ya en la década de los 90, se observa un fuerte despegue –sustentado principalmente en el aumento de las exportaciones de *berries* y la diversificación productiva- llegando en 1996 a exportaciones superiores a los US \$ 85 millones, tal como lo muestra el Cuadro n° 4. Ese monto habría tendido a baja levemente desde 1997 hasta ahora; los factores de esta baja son los mismos que fueron analizados para el sector agroindustrial en general.

Cuadro N° 4. Tonelaje y valor presente de las exportaciones de Frutas y Hortalizas Congeladas. (Estadísticas FEPACH)



Cuadro N° 5. Valor Promedio de la Tonelada de Frutas y Hortalizas congeladas en US\$ FOB'000. (Estadísticas FEPACH)

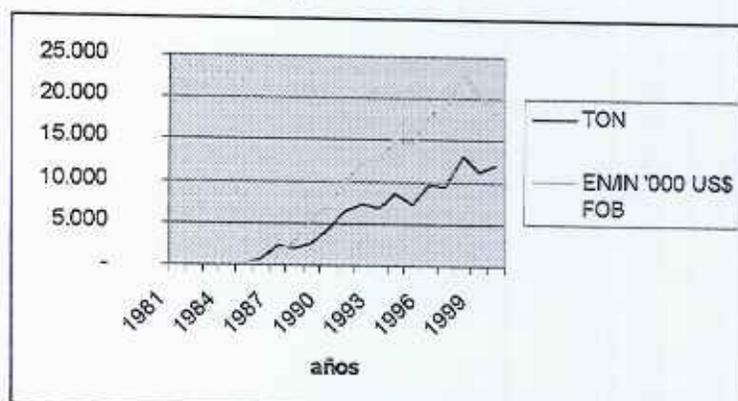


Otro elemento relevante mostrado por el Cuadro n°5 es que, a diferencia de lo que sucede con los alimentos procesados en general, el valor promedio por tonelada de las exportaciones de congelados ha aumentado casi 70% a lo largo de estos años. Las causas de este aumento remiten en primer lugar a la expansión de rubro de los *berries*, cuyo mayor valor relativo hace aumentar el promedio general de valor US\$/TON. Sin embargo, no hay que despreciar el valor que la innovación tecnológica y la diversificación productiva ha tenido en este punto.

Dentro de los productos congelados, el rubro de las hortalizas muestra evidentemente menos importancia exportadora que el rubro de las frutas, estas últimas lideradas por las exportaciones de *berries*. Pese a ello, el sector de las hortalizas congeladas tuvo también un crecimiento significativo desde 1981 hasta 1997, dado principalmente por el importante crecimiento de la oferta de espárragos, la diversificación de los productos ofrecidos y el aumento en volumen de productos más tradicionales, como maíz, brócoli

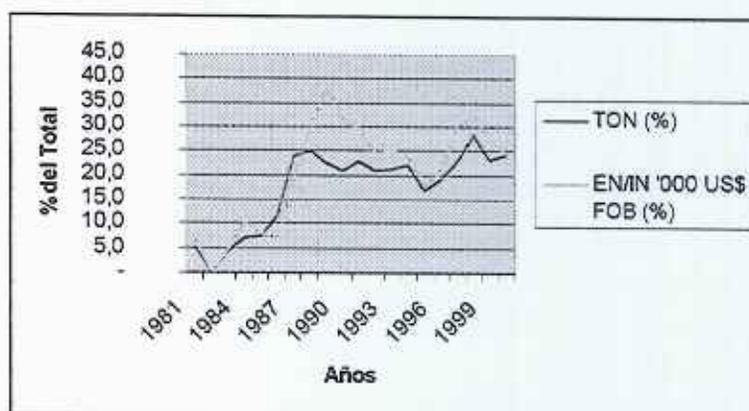
y porotos.

Cuadro N° 6. Tonelaje y valor presente de las exportaciones de Hortalizas Congeladas (Estadísticas FEPACH)



Siendo aún un rubro menor dentro del ámbito de los congelados, a partir de 1987 el rubro de las hortalizas gana importancia relativa, mostrando eso sí, un brusco descenso hacia el año 1999, tal como los el Cuadros 7 y 8.

Cuadro N° 7. Porcentaje de participación de las hortalizas congeladas en el total de las exportaciones de Productos Agrícolas Elaborados. Toneladas y Valor presente. (Estadísticas FEPACH)



Todos estos datos nos hablan de que la agroindustria en general, y especialmente el rubro de los congelados, constituyen un rubro muy dinámico y que luego de un acelerado proceso de expansión y crecimiento ha experimentado una fuerte contractura en el nivel de los mercados internacionales. Esta situación obliga a quienes están en el rubro a un permanente estado de alerta competitiva para mantener su vigencia en el mercado, en un rubro cambiante, creciente y en riesgo de

crisis. No participar, e incluso no adelantarse a ese proceso de cambios, significa virtualmente la muerte empresarial.

II. La actual coyuntura del mercado de los congelados que enfrenta Frutos del Maipo.

Al analizar la coyuntura actual del mercado de los congelados es necesario moverse en dos horizontes: el mercado global y las coyunturas específicas del mercado nacional.

II. 1. El Mercado Global

El contexto que el mercado global ofrece a la empresa *Frutos del Maipo* está definido por los siguientes contextos:

a) *Cambios de hábitos de consumo.* El mercado de los productos congelados se ve a la vez favorecido y desfavorecido con la evolución de los hábitos de consumo de la población.

Se habría visto favorecido en tanto el consumo de alimentos de fácil preparación se ha popularizado, especialmente en núcleos demográficos de expansión creciente como son los(as) profesionales que viven solos y parejas jóvenes. El núcleo de consumo de estos productos se encuentra entonces en familias que 1) cocinan en casa, 2) cuentan con escaso tiempo para cocinar, 3) no cuentan con servicio doméstico que pudiera procesar alimentos frescos y 4) cuentan con un nivel de ingresos que les permite pagar productos relativamente más caros que, por ejemplo, los productos enlatados. Este perfil se encuentra prioritariamente asociado a personas y familias jóvenes de ingresos medios.

Sin embargo, existen otras dimensiones asociadas a estos cambios de hábitos que tienden más bien a disminuir el mercado de productos congelados. La primera de ellas tiene que ver con el aumento de personas que almuerzan en restaurantes o casinos, lo que prácticamente han disminuido al mínimo la cocina doméstica. Este grupo ha sido la base de sustentación de los distintos tipos de comida rápida, que incluye una escasa cantidad de verduras, y prácticamente no utiliza verduras

congeladas. Por otra parte, este grupo –como queda dicho– no cocina en casa, y como se señaló anteriormente las demandas de rapidez y salubridad en la cocina doméstica constituyen el nicho de expansión del producto.

Se ha discutido también que los cambios de hábitos de consumo han tendido a ampliar ciertos productos considerados naturales, sanos y orgánicos, que habrían pasado a ser –en los países desarrollados– productos de lujo y de alto precio. Contrariamente a lo esperado, este nicho no ha potenciado el desarrollo de los productos congelados. El producto congelado no es apreciado necesariamente como producto natural y exclusivo –como es el caso de los productos frescos–; por tanto, no ha sido valorizado como ellos.

Por otra parte, la ampliación del mercado en fresco y su asociación a “lo lujoso”, se ha instalado en un nicho de mercado bastante distinto al de los productos congelados, pasando a ser dos productos no sustituibles mutuamente. El consumo en fresco –en los países desarrollados– se habría perfilado como un consumo lujoso, cuyo nicho está en los ingresos altos de quienes pueden comprarlo importado durante todo el año. Por eso, el Gerente de Frutos del Maipo habla de la “paradoja de la agroindustria” (Entrevista al Gerente General de Frutos del Maipo), por la cual productos con escaso valor agregado, como son los productos frescos, pueden alcanzar valores siderales en mercado exclusivos, mientras que los productos elaborados se mantienen en un rango de precios medios y bajos orientados al mercado común. “Mientras uno le pone más valor agregado al producto, menor es el precio que alcanza” (Entrevista al Gerente General de Frutos del Maipo).

b) Factores de Mercado. A diferencia de los productos frescos que se colocan en el mercado europeo y norteamericano en la “contraestación” y que –por lo mismo– no compiten con los productos locales, el mercado de los congelados no tiene estaciones, pues el producto puede almacenarse durante todo el año.

De esta manera, el hemisferio norte puede perfectamente abastecerse todo el año de productos congelados a partir de su producción propia. En este sentido, los productores chilenos y de otros países del Cono Sur, no encuentran un mercado libre en el cual instalarse como proveedores únicos, sino que deben empezar a competir por precio con los productores locales, lo cual es inviable considerando los costos de transporte y las tarifas arancelarias en que deben incurrir.

Dentro del rubro de los congelados, quienes encuentran mayores competencias de mercado son aquellos dedicados al congelamiento de frutas, especialmente *berries*. Ello porque el proceso de congelamiento de fruta requiere una tecnología muy simple y de bajo costo, que está siendo implementada con éxito en países pobres como estrategia de desarrollo –especialmente en el sur africano-. Ello ha hecho bajar considerablemente los precios en los mercados internacionales y ha expulsado del mercado a los productores de altos costos fijos. En el caso chileno, sólo han podido mantenerse en el mercado productores chicos –vinculados a INDAP- que hacen uso extensivo de mano de obra familiar. Esta estrategia, que es exitosa, puede llegar a ser muy peligrosa, pues ya se ha dado el caso de que han debido enfrentar demandas norteamericanas por *dumping* social.

Un último factor que ha hecho bajar aún más los precios de mercado, es la integración de China a los rubros agroindustriales. Sus ventajas comparativas en términos de rendimiento laboral –asociada a una ética del trabajo- y la masiva producción que puede alcanzar, han hecho disminuir sustancialmente el valor de distintos productos congelados especialmente espárragos y frutillas.

c) *Crisis económica mundial*. Contrariamente a lo esperado, la situación de crisis recesiva mundial no se espera que afecte negativamente a los productos congelados e incluso pudiere beneficiarlos a nivel internacional. Ello porque, como se señaló anteriormente, estos productos no llegan a los mercados como productos de lujo, sino más bien orientados al consumo medio. En este sentido, son productos más inelásticos en aquellos países donde el consumo en fresco es muy caro, y es esperable que haya familias que sustituyen el consumo en fresco por productos elaborados.

Por otra parte, en relación a la demanda de restaurantes, la compra de productos congelados –prepicados y preelaborados- sustituye el contrato de mano de obra para el procesamiento, lo cual permite abaratar el empleo.

d) *Cambios en el precio del dólar*. Este es un factor que afecta a la empresa, tanto en el mercado externo como en el nacional, generando importantes trastornos, tanto con su larga tendencia a la baja, como sus recientes y fuertes alzas. La mantención estable del precio del dólar durante largo tiempo, perjudicó las exportaciones, las

que disminuyeron ostensiblemente. Sin embargo, hizo posible a la empresa comprar a bajo costo ciertos productos importados –como papas fritas- para consumo nacional. La subida actual del precio del dólar merma la capacidad de importar papas fritas –de mucha aceptación en instituciones y restaurantes- pero permite reabrir el mercado de las exportaciones.

Las fluctuaciones del dólar no sólo afectan la balanza comercial de la empresa, sino también afectarán los precios que se pagan en el mercado interno. Ello porque a los agricultores se les definen los precios en relación al dólar, lo cual había permitido mantener en el tiempo precios bastante desmerecidos. Ahora el alza del dólar debería generar una presión en la agricultura por la subida de precio en el producto fresco.

e) *Restricciones para-arancelarias.* Estas restricciones constituyen factores distorsionadores de mercado que afectan directamente a la industria de los congelados a nivel internacional. Esta industria, al competir directamente con productores locales, está constantemente sujeta a este tipo de agresiones. Específicamente, *Frutos del Maipo* se vio afectada directamente con las restricciones impuestas a Agrosuper en Argentina. Ello porque *Frutos del Maipo* tenía una alianza estratégica con Agrosuper para colocar productos en Argentina. Con lo cual, frenado el acceso de Agrosuper, *Frutos del Maipo* vio obstruidos sus canales de comercialización.

III. 2. El mercado local

El principal horizonte de la producción de verduras y frutas congeladas es el mercado interno. Ello porque la mayor parte de los países consumidores de verduras congeladas son también productores, por lo cual no suelen importar productos. Esto es diferente a lo que ocurre en el mercado en fresco, donde Chile puede ofrecer a los países del Norte productos de contraestación, mientras que para los productos congelados no existen estaciones. Por eso, los países del Norte pueden congelar para el invierno sus propias frutas y hortalizas sin necesitar importarlas.

El mercado interno de *Frutos del Maipo*, tiene algunas diferencias con el Mercado Europeo. En Chile los productos congelados no son considerados aún productos de

bajo precio ni de consumo masivo, como ocurre en los países del Norte. Por el contrario, siendo los productos frescos considerablemente baratos, ha sido más difícil la instalación de los productos congelados: las personas tienden a preferir productos de la estación, siendo aún escasa –y ampliable- la demanda por estos productos.

Los elementos de contexto que han marcado el comportamiento del mercado de los productos congelados son: la disminución del precio de los congelados de fruta y la merma de su demanda por parte de las industrias lácteas; el conflicto con los supermercados –principales colocadores en el mercado de dichos productos-; y finalmente las características de la competencia interna entre las distintas empresas productoras.

A) El mercado de la fruta congelada

A nivel interno, el mercado de la fruta congelada, ha experimentado dos grandes crisis. La primera de ellas tiene que ver con la drástica disminución de la demanda de fruta congelada por parte de empresas lácteas. El primer gran impulso para la apertura del mercado de los congelados en Chile, fue la demanda de las empresas lácteas. Éstas, durante la década del '80, enriquecían el yoghurt con preparados de fruta. De tal manera que cuando las empresas lácteas sustituyeron los preparados de frutas por aditivos químicos, ello significó una fuerte crisis para el naciente sector de los congelados en Chile. Esta primera crisis obligó a las empresas –que en ese momento trabajaban con fruta congelada- a reducir su producción y virar hacia el mercado de las hortalizas.

Posteriormente, un segundo viraje del mercado tiene que ver con el abaratamiento relativo de la tecnología del congelamiento de fruta. Con ello habrían entrado al mercado un conjunto de pequeños empresarios que, a muy bajo costo –incluso arrendando frío- copan el pequeño nicho de mercado de las frutas congeladas, desplazando así a las empresas grandes.

B) Conflicto con supermercados

La relación con los supermercados es altamente relevante para *Frutos del Maipo* y para todas las empresas congeladoras, pues constituye su principal canal de distribución y llegada a los consumidores. En la relación con los supermercados,

confluyen dos problemas: en primer lugar, problemas de liquidez y, en segundo lugar, el llamado "problema del Rápel", ambos se explicarán en los párrafos siguientes.

Los problemas de liquidez se generan pues, mientras el supermercado trabaja con flujos de caja mensuales, las empresas congeladoras lo hacen con flujos anuales. Por eso, la empresa debe hacer la mayor parte de sus gastos al inicio de temporada – comprando productos, elaborándolos y congelándolos- esperando recién después de un año completo, recuperar los gastos y generar ganancias. El supermercado, por su parte, compra mensualmente mercadería y paga a los productores en un rango que va entre 45 días y 3 meses luego de la compra. Se produce así un problema de liquidez, pues la mayor parte de los gastos se hace al inicio de la temporada agrícola, mientras que las ganancias son diferidas a lo largo del año, pudiendo incluso terminar de saldarse a los tres meses del año siguiente. De esta manera, el gasto de siembra y cosecha sólo se termina de recuperar a la vuelta de 15 meses.

El *Rápel* es una franquicia por la cual los supermercados cobran por producto un deducible no traspasable a precio, el cual se agrega a la comisión del 25% normal de ganancia del supermercado. El monto de este deducible, es variable según el poder de negociación de las distintas empresas. De esta manera, consorcios grandes, tales como Soprole-Nestle; SuperPollo-Arizona, Aceites, Coca-cola, Lever, Iansa, Sadía, logran manejar deducibles del orden del 7%; en cambio, las agroindustrias congeladoras que no han logrado un trabajo negociador conjunto, pagan deducibles de hasta 25%.

"Es la señal del poder del supermercado junto con la debilidad de nosotros".
(Entrevista al Gerente General de Frutos del Maipo).

Ello hace aumentar en 50% el valor del producto congelado disponible en los supermercados, lo cual lo convierte en un artículo de consumo poco económico. Esta situación se sostiene en el tiempo debido a las particulares condiciones de competencia entre los distintos productores de congelados las que se explicarán en el punto C.

C) La competencia entre los distintos productores de congelados

Como lo muestra el cuadro siguiente, actualmente existen 6 empresas que controlan el 82,7% del mercado interno. Estas son: Agrinova, Alifrut, Bonduelle-lansa, Frisac, *Frutos del Maipo* e Interagro. Estas empresas se han especializado en la producción de verduras para el mercado interno, dejando la exportación de frutas *-berries-* a empresas de menor tamaño y bajos costos operacionales.

Cuadro nº 8: estimación de ventas físicas de hortalizas y frutas congeladas año 200, según mercados

	Agrinova	Alifrut	Bonduelle	Frisac	F. Del M.	Interagro	Otros	Total	% Mercado	% Mercado
1. Mercado Interno										
1.1. Supermercado										
Marca Privada	1.532	4.060	2.156	2.022	2.974	2.434	589	15.767	37%	
Marca Propia	269	1.792	0	0	501	0		2.562	6%	
Sub Total	1.801	5.852	2.156	2.022	3.475	2.434	589	18.329	42%	
Participación (%)	9,8%	31,9%	11,8%	11,0%	19,0%	13,3%	3,2%	100,0%		
1.2. Granel	120	498	148	12	404	24	1.000	2.206	5%	
1.3. Instituciones e industrias	720	3.400	1.200	720	4.759	840	240	11.879	28%	
1.4. Papa prefrita	178	2.792	0	25	1.788	338	5.655	10.776	25%	
Total Mercado Interno										
Toneladas	2.819	12.542	3.504	2.779	10.426	3.636	7.484	43.190	100%	47%
Participación (%)	6,5%	29,0%	8,1%	6,4%	24,1%	8,4%	17,3%	100,0%		
2. Mercado Externo										
Latinoamérica	283	1.167	2.177	473	566	77	2.882	7.424	15%	
Resto del mundo	454	2.301	30	104	206	312	38.439	41.846	85%	
Total Mercado Externo										
Toneladas	737	3.468	2.206	577	773	390	41.120	49.270	100%	43%
Participación (%)	1,5%	7,0%	4,5%	1,2%	1,6%	0,8%	83,5%	100,0%		
Total (Tons)	3.556	16.010	5.710	3.356	11.199	4.026	48.604	92.460		
Total (%)	3,8%	17,3%	6,2%	3,6%	12,1%	4,4%	52,6%	100,0%		100%

De estas empresas, quienes logran una mayor participación en el mercado interno son Alifrut y *Frutos del Maipo*. Las características de la competencia que libran estas empresas por tomar el mercado, explican el desventajoso manejo de precios que enfrentan con los supermercados y la persistencia de altos costos de *Rápel*. Ello porque algunas empresas boicotean un acuerdo que es aparentemente ventajoso para todas: asociarse y de esta manera mejorar su poder de negociación frente a los supermercados.

La lógica de este *boicot*, es que a tres de estas empresas les es indiferente o incluso

conveniente el gravamen a los precios impuesto por los supermercados. Esta aparente paradoja se explica dado que, los actuales niveles de demanda interna por productos congelados son muy inferiores a la capacidad productiva del total de empresas en el mercado. Por eso el número de empresas existentes es excesivo debiendo, al menos una o dos, retirarse del mercado.

De esta manera las empresas grandes, especialmente aquellas sostenidas por capitales internacionales –como es el caso de Agrinova, Alofrut y Bonduelle- han estado optando por una política restrictiva de precios –minimizando las ganancias o cargando las pérdidas en otras áreas de negocio- a la espera de la quiebra de alguna de las tres empresas nacionales: Frisac, Frutos del Maipo e Interagro.

Las empresas transnacionales están manteniendo así deprimida una situación de precios que, por una parte no les afecta directamente, pues las pérdidas se cargan a la operación global de la empresa. *“Aquí hay muchos empleados –gerentes, administradores- a quienes no les está tocando los bolsillos esta cuestión; aquí al gallo de lansa no le importa esta cuestión, total, lo carga a Bonduelle”* (Entrevista al Gerente General de Frutos del Maipo). Por otra parte, están a la espera de que alguien caiga en el mercado de los congelados, *“esperando que uno con espaldas normales, no espaldas gigantes como las de ellos, tenga que caer”* (Entrevista al Gerente General de Frutos del Maipo).

Una de las empresas que, a juicio de la gerencia de *Frutos del Maipo*, ha sido más agresiva en términos de política de precios, es la asociación Bonduelle-lansa, que está protegida –*tiene grandes espaldas*- en un doble sentido. Por una parte, porque en Chile, lansa tiene como negocio principal el azúcar, por lo que otorga baja prioridad comercial al negocio de los congelados y tiene por tanto posibilidades de resistir una política de precios bajos. Por su parte Bonduelle, su socio que aporta capitales internacionales, constituye también una empresa grande capaz de inyectar sistemáticamente capitales para mantener el negocio a la espera de la caída de alguno de los productores nacionales. Por eso, siendo una empresa de baja participación en el mercado, puede definir una política de precios capaz de desestabilizar el total del mercado de los congelados.

La empresa que en este momento aparece más débil frente a esta guerra de precios, es Frisac. Esta empresa ya estuvo muy próxima a salir del mercado y al borde de la

quiebra. Ello, porque esta empresa se negó durante largo tiempo a pagar "rápel" a los supermercados y optó por especializarse en venta directa a instituciones, lo que le valió ser prácticamente marginada del mercado.

Una posibilidad de descompresión de este mercado que se perfila como muy competitivo y agresivo, es la posibilidad de ampliar las exportaciones, situación que actualmente se ve favorecida por el alza del precio del dólar. Como queda dicho, esta ampliación de exportaciones esta "bloqueada" con los países del Norte, pues ellos en gran medida generan sus propias hortalizas congeladas. También está limitada la posibilidad de expansión en fruta, pues estaría copada por empresas pequeñas de muy bajos costos. De esta manera, la posibilidad que se hace más viable es la expansión hacia otros países latinoamericanos, cuya industria de congelados de verduras no se encuentre aún desarrollada.

III. El desarrollo de la empresa

A grandes rasgos, es posible identificar tres etapas de desarrollo productivo de la empresa. La transición entre una y otra etapa está marcada por la expansión del riesgo en los mercados, riesgo que fue asumido por la empresa por la vía de un aumento de la complejidad interna. Las tres principales etapas son:

a) Nacimiento de la Empresa (1978–1984). La empresa nace con el fin de orientarse a la satisfacción de un nicho específico del mercado: la elaboración de concentrados de fruta para los yoghurts frutados, rubro que en esos años estaba en expansión.

El gerente de la empresa describe ese momento con la expresión "*Prácticamente me obligaron a entrar en esto de los congelados, porque ellos querían recibir la fruta congelada y no cocida*" (Entrevista al Gerente General de Frutos del Maipo). Señala que para el momento, la oferta de concentrados de fruta era amplia, pero no satisfacía la demanda de las empresas lácteas, que exigían productos congelados y no hervidos como ofrecían otras empresas.

Esta exigencia y oportunidad –que les permitía capturar un nicho específico de mercado– presionó sobre la empresa, obligándola a hacer fuertes inversiones

tecnológicas para desarrollar la técnica del congelamiento y almacenaje en frío según los ritmos de demanda del yoghurt.

La inversión tecnológica permitió que para los inicios de los 80, fuera la única empresa elaboradora de fruta capaz de satisfacer la demanda del mercado de lácteos frutados, teniendo la exclusividad del producto, lo cual les significó un importante desarrollo. Este auge se vio potenciado con el crecimiento que en la década del 80 obtuvo el yoghurt frutado, con marcas como batifrut, gold, etc.

Hacia el año 1990, Soprole y otras empresas que demandaban a *Frutos del Maipo* sus productos, comenzaron a sustituir la fruta por aditivos y saborizantes artificiales, con lo cual se produjo una considerable merma del negocio de las frutas congeladas y lo cual obligó a la empresa a potenciar otras áreas productivas.

b) Desde el año 1984, la empresa –previendo una posible crisis en el ámbito de las frutas congeladas- comenzó a diversificarse en el mercado interno desarrollando el rubro de las hortalizas congeladas. Éstas fueron hasta el año 1987, un nicho menor para la empresa hasta que –a raíz de la crisis en el yoghurt frutado- este nicho se convirtió en la principal área de trabajo.

Ello le significó a la empresa una nueva e importante inversión tecnológica pues, si bien la tecnología del congelado de frutas es relativamente simple y accesible, la tecnología del congelado de verduras es más compleja y requiere fuerte inversiones.

Junto al crecimiento en el mercado interno, hubo también una primera ampliación del mercado externo; sin embargo, ella fue de poca duración, pues la caída del precio del dólar, el año 1997, disminuyó el atractivo de ese nicho.

c) Desde el 1998 en adelante, el mercado principal de la empresa ha sido las hortalizas para el mercado interno. Se espera que, con el alza del precio del dólar, vuelva a hacerse atractivo iniciar exportaciones.

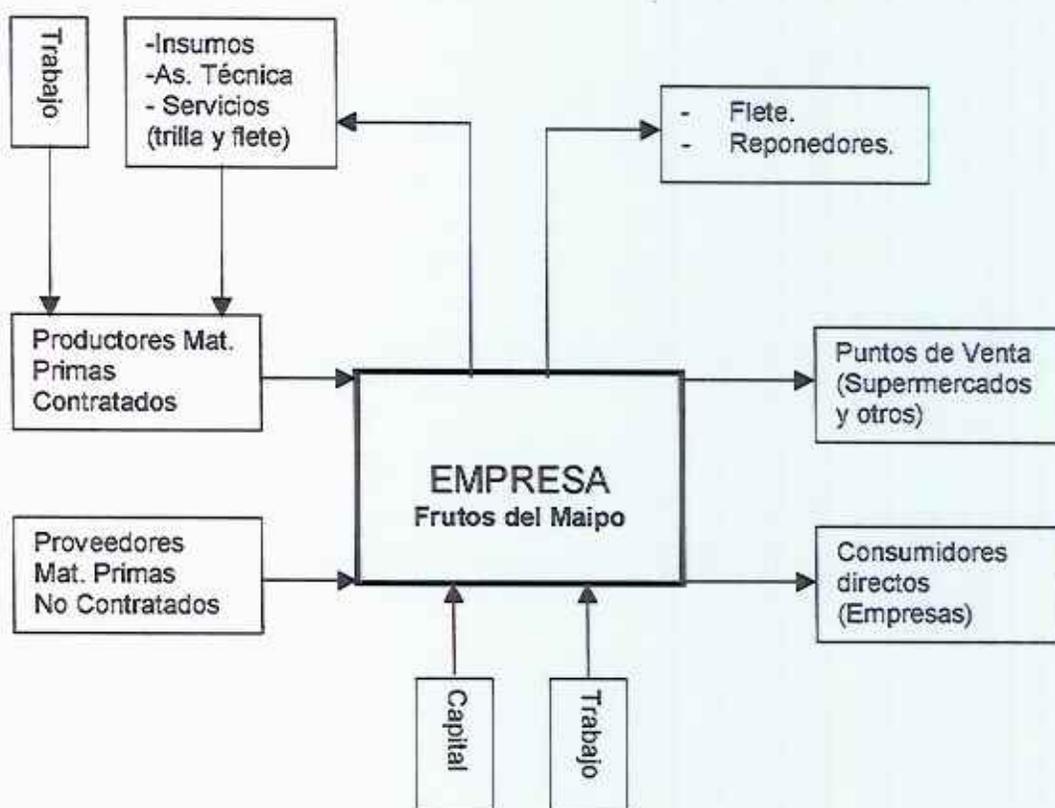
Cuadro Nº 9. Evolución de las Ventas de la Empresa *Frutos del Maipo*

Año	Preparado de Frutas		Congel. M. Interno		Cong. M. Ext	Total	
	Exp.	Tons. M. Int.	Tons.	Crec. Año en %	Tons	Tons	Crec. Año en %
1978	0	140	0	0	0	140	0
1979	0	190	0	0	0	190	35
1980	0	174	0	0	0	174	8
1981	0	451	0	0	0	451	159
1982	0	789	2	0	0	791	75
1983	0	717	32	0	130	879	11
1984	0	1.011	173	0	157	1.341	52
1985	0	944	363	110	380	1.687	26
1986	0	1.111	423	16	386	1.920	14
1987	0	1.040	500	18	644	2.184	14
1988	0	1.315	760	52	912	2.987	37
1989	0	1.032	1.050	38	1.267	3.349	12
1990	0	700	1.450	38	1.669	3.819	14
1991	5	649	1.768	22	1.933	4.355	14
1992	30	765	2.279	29	1.878	4.952	14
1993	72	828	2.834	24	1.777	5.511	11
1994	251	899	3.507	24	2.600	7.257	32
1995	158	907	4.376	25	2.130	7.570	4
1996	146	359	5.824	26	2.269	8.598	14
1997	0	255	7.962	37	1.791	10.008	16
1998	47	200	8.632	8	343	9.222	-8
1999	0	365	8.863	3	788	10.016	9
2000	0	546	9.464	7	779	11.504	15

IV. La organización interna de la empresa

A grandes rasgos, la cadena productiva de la empresa –tanto en el ámbito de hortalizas como de frutas congeladas- tiene la siguiente estructura:

Cuadro N° 10. Cadena agroindustrial *Frutos del Maipo*



Es decir, la empresa se vincula hacia atrás con agricultores que la proveen del producto en fresco, frutas y hortalizas, y hacia adelante con los puntos de comercialización. La relación con los productores puede ser de dos tipos: bajo contrato, o sin contrato. La modalidad *bajo contrato* implica una negociación y acuerdo con el productor, antes de la siembra del producto; la modalidad *sin contrato*, se refiere a la compra del producto directamente en el mercado en fresco, La Vega, Lo Valledor o con agricultores conocidos. Como se verá posteriormente, la empresa tiende a privilegiar la relación por contrato con los proveedores, pues le permite un mayor control sobre la calidad del producto.

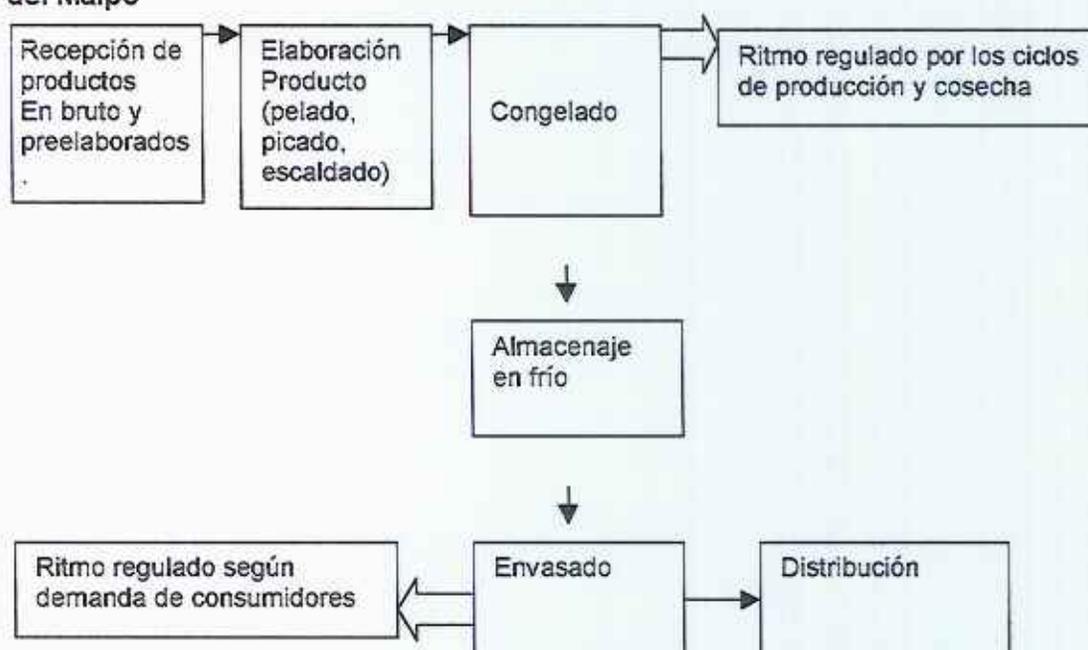
En la modalidad "bajo contrato" la empresa provee a los productores asistencia técnica en forma gratuita e insumos (semillas y en ocasiones agroquímicos) y servicios (trilla y flete) que son posteriormente descontados de la liquidación del agricultor.

Hacia delante la empresa se vincula con puntos de venta –dentro y fuera del país- y con consumidores directos como restaurantes, casinos y otros.

Tanto la Empresa como los productores, fungen como demandantes de capital y trabajo que les permiten sustentar su operación.

La organización interna del proceso productivo al interior de la empresa se organiza como lo muestra el Cuadro n°11.

Cuadro N°11. Proceso Productivo al interior de la Planta Agroindustrial Frutos del Maipo



La organización de la empresa se agrupa en dos áreas de trabajo: proceso y envasado. El área *proceso* recibe el producto en fresco, lo elabora –pela, pica, selecciona y escalda- y lo congela, todo ello con un uso extensivo de tecnología y mano de obra, y con un ritmo de trabajo frenético en los meses en que el producto es

cosechado, entrando dicha área prácticamente en receso durante los meses de invierno.

Una vez congelado el producto, se guarda a granel en bins al interior de grandes congeladoras a la espera del proceso de envasado. El *envasado* se hace al ritmo de la demanda del mercado: solo se envasa aquello que va a ser colocado en el supermercado o enviado a exportación. De esta manera, esta es un área que está en funcionamiento durante todo el año, al margen de los ritmos de la temporalidad del trabajo agrícola.

V. Cambios adaptativos en la organización interna de la empresa respecto de las crisis

Durante la última década, la empresa ha debido desarrollar estrategias de producción y negocio que le permitan competir adecuadamente con otras firmas del rubro, en un mercado fuertemente competitivo y agresivo, como se vio en apartados anteriores. En estos mercados, la Empresa *Frutos del Maipo*, no cuenta con el respaldo financiero - *las espaldas*- con que cuentan las empresas internacionales, con lo cual solo puede competir en la guerra de precios bajando el costo de su proceso productivo.

Bajo este desafío, la empresa ha desarrollado dos grandes procesos de modernización institucional, con el objetivo de mantener la solvencia y rentabilidad de su operación. Los objetivos de estos procesos de modernización pueden ser sintetizados en 4 puntos:

1. Disminución de costos fijos y operacionales de la empresa, tanto a nivel del proceso productivo en planta, como en el precio de compra y contrato con los productores de insumos frescos y preelaborados.
2. Aumento de la productividad y la eficiencia, tanto a nivel de los productores (homogeneidad y calidad del producto), la producción en planta y la coordinación productores-planta en los ritmos de cosecha-entrega-elaboración.
3. Minimizar los niveles de riesgo que la empresa maneja. Minimizando las pérdidas de producto por pudrición en planta, pérdidas de cosechas contratadas por problemas de cuidado y fluctuaciones de los precios de mercado.
4. Traslado de los niveles de riesgo inmanejables a los proveedores de insumos: productores de frescos y trabajo.

El primer gran proceso de modernización de la empresa se orientó a desarrollar un gran proceso de racionalización de la cadena productiva con los recursos disponibles en la empresa. Los objetivos operacionales de esta racionalización y organización fueron:

1. En el ámbito de la producción

- 1.1. Sustitución de la compra de materia prima en el mercado agrícola, por el sistema de contratos agrícolas, en todos aquellos productos de alta demanda para la empresa.
- 1.2. Reducción del número de productores bajo contrato agrícola, con miras a aumentar los niveles de eficiencia en el control y asistencia técnica que la empresa da a los productores en el período de cultivo, disminuir los niveles de riesgo, y aumentar la homogeneidad y calidad de los productos.
Ello obliga, por una parte, a aumentar la superficie promedio de cultivo por productor y, por otra, a apoyar procesos de tecnificación y especialización productiva.

2. En la planta

- 2.2. Racionalización del proceso productivo desarrollando una división de responsabilidades por producto.
- 2.3. División de responsabilidades por área.
- 2.4. Racionalización de los procesos, de manera de coordinar el proceso de cosecha, flete y elaboración del producto, para de asegurar un mínimo deterioro de la calidad de los productos.

3. Servicios externos

- 3.2. Estandarizar los servicios de cosecha y flete entregándolos a cargo de un prestador de servicios.
- 3.3. Trasladar algunos procesos de elaboración del producto desde la planta al productor, de tal manera que los productos lleguen a la planta semielaborados.

El segundo proceso modernizador de la empresa —en el cual actualmente se encuentra embarcada— tiene también como objetivo el aumentar la eficiencia del proceso productivo. Ello en el contexto de que, no sólo los precios de mercado reales, de los productos congelados se han mantenido en el tiempo, e incluso han

disminuido, sino que incluso sus precios **nominales** han disminuido, a causa de la fuerte competencia desatada entre las empresas productoras.

Todo ello sumado en un contexto de muy baja inflación, lo que no permite aumentar los precios sin resentir el consumo, han obligado a la empresa a buscar formas de aumentar la eficiencia de su proceso productivo, especialmente a nivel de los productores de insumos frescos.

Para ello, ya habiendo agotadas las herramientas ofrecidas por los procesos racionalizadores, se ha orientado la estrategia a las distintas formas de innovación que permitan aumentar la producción por hectárea a bajo costo. En este contexto, la empresa se encuentra desarrollando investigación y producción de conocimiento en el ámbito de agroquímicos y biotecnología, que le permitan –vía los procesos de asistencia técnica- aumentar el rendimiento por hectárea de sus productores.

Junto a los cambios ocurridos en el proceso productivo, han habido también ciertos cambios en relación al trabajo en planta, los que han tendido a racionalizar el uso de la fuerza de trabajo, de manera de disminuir la demanda de la mismo. Dichos cambios transitarían por 5 líneas:

1. Disminución del personal en planta, por la sustitución de procesos manuales por maquinaria de alta tecnología.
2. Transferencia de la demanda de mano de obra desde la planta industrial a plantas menores manejadas por los productores.
3. Aumento de rigurosidad en el proceso de selección de los(as) operarios(as).
4. Sustitución, en la mayoría de las faenas, del sistema de *pago a trato* por el sistema de *pago por jornada* de trabajo. Ello porque el ritmo de producción deja de depender de los operarios, pasando a ser regulado por la operación de las máquinas de planta. Por ello, pierde sentido el pago a trato que estimulaba un mayor ritmo productivo.
5. Aumento del porcentaje de trabajadores semipermanentes respecto de los exclusivamente temporales, ello posibilitado porque el sistema de productos

congelados permite aplazar –para los períodos de baja demanda de trabajo (invierno)- el proceso de envasado y embalaje.

V. Proyecciones futuras de la empresa

Junto a las restricciones y racionalizaciones que la empresa ha hecho en el ámbito productivo, *Frutos del Maipo* busca asegurar su supervivencia en el mercado a través de planes de desarrollo y negociaciones institucionales en el mismo mercado.

V. I. En el ámbito productivo

En términos productivos, *Frutos del Maipo* planea retirarse progresivamente de la producción de fruta congelada pues -como ya se señaló- constituye un negocio de bajo costo al cual están entrando países y productores de bajo capital y costos reducidos, lo cual marginaría del mercado a las empresas relativamente grandes.

Un segundo factor que limita el desarrollo en el área de frutas es la merma en la demanda, que antiguamente se sostenía en las empresas lácteas, las que actualmente reemplazan la fruta por aditivos químicos.

De esta manera, la opción productiva de la empresa iría por la especialización en el rubro de hortalizas. El límite a dicha expansión está dado por el hecho que su colocación en el mercado interno –como se señaló anteriormente- es privativo de sectores de altos ingresos y la venta está necesariamente mediatizada por los supermercados que, como ya se analizó anteriormente, gravan con tarifas de hasta 50% la venta de congelados. Las vías de expansión de este negocio en el mercado interno transitan, pues, en la eficiencia para lograr una sustantiva disminución de costos.

Si embargo, la reciente y fuerte alza del dólar atenta contra las estrategias de la empresa para disminuir los costos, pues como también se señaló anteriormente, el alza del dólar presiona por un alza general del precio de los productos agrícolas. Entonces –de mantenerse estas condiciones- los márgenes de utilidad a lograr por la empresa seguirían una tendencia decreciente, a lo cual sólo pueden responder con un

mayor volumen de producción y nuevas iniciativas productivas para la disminución de costos.

V. II. Proyecciones para el Mercado Externo

La principal línea de trabajo hacia el mercado externo, está dada por el incremento de exportaciones hacia América Latina, que crecientemente está exigiendo mayores volúmenes de hortalizas congeladas. Como ya se señaló anteriormente, el mercado europeo y norteamericano se autoabastece, y el mercado asiático ha sido capturado por la producción china.

Ahora bien, pese a la dificultad de ingresar al mercado Europeo, *Frutos del Maipo* se encuentra actualmente embarcado en la negociación de una alianza estratégica con ARDO, empresa de capitales suizos. Con ella se espera desarrollar una alianza estratégica por la cual *Frutos del Maipo* comercialice en Chile productos producidos por ARDO –tales como papas fritas, papas duquesas, zanahorias enanas- bajo la marca *Frutos del Maipo*, mientras que ARDO coloque –también con su marca- productos chilenos en Europa. Esto significaría para la empresa consolidar su posición estratégica por la vía de asociarse a capitales internacionales.

V. III. Proyectos de desarrollo en el mercado Interno

El primer y más relevante proyecto de desarrollo en el mercado interno, es lograr una coordinación a nivel nacional entre las empresas congeladoras para bajar el “rápel” cobrado por los supermercados. Este desafío tiene escasas posibilidades de concreción por las desavenencias y conflictos de intereses entre las distintas empresas congeladoras.

Un segundo proyecto a nivel nacional, es establecer una fusión comercial con Alifrut. Esta es una empresa grande, con activos muy superiores a los que tiene *Frutos del Maipo* y una interesante participación en el mercado, cercana al 29 % del mercado nacional. Juntas Alifrut y *Frutos del Maipo*, llegarían a controlar el 53% del mercado nacional, mejorando así su poder de negociación y disminuyendo sustancialmente sus costos de administración, operación y distribución.

Sin embargo, hasta el momento, la negociación ha sido frenada, pues Alifrut pone como condición para la fusión, mantener la totalidad del control administrativo. Ello no es aceptado por Frutos del Maipo, pues argumentan que su administración logra una mayor eficiencia en términos de costos que la lograda por Alifrut.

"Ellos creen que hacen todo bien, que cosechan bien, que administran bien... y nosotros hicimos el estudio de los costos agrícolas, y resulta que nosotros gastamos 30% menos, que es una cuestión sideral... lo hemos hecho dos veces, una vez lo hice yo con el gerente de ellos, y otra vez contratamos gente de afuera y ellos no creen". "Somos bien amigos y todo, pero no podemos vendernos". (Entrevista al Gerente General de Frutos del Maipo).

Una alianza comercial que sí logró concretarse y que se espera se mantenga en el futuro, es la vinculación comercial con la empresa Agrosuper. Específicamente, *Frutos del Maipo* entrega a Agrosuper sus productos con precios preferenciales, y Agrosuper se encarga de la distribución de los mismos en provincias. Con ello, *Frutos del Maipo* se asegura la distribución en los supermercados del sur y se asegura el control del pago de deudas. Así, Agrosuper coloca su capacidad instalada en distribución y cobros, a cambio de un deducible.

"Si el gallo no paga a 45 días, no sólo se le deja de entrar congelados, no se le entrega ni pollos ni cerdos hasta que pague". (Entrevista al Gerente General de Frutos del Maipo).

A modo sumario, se observa que la empresa Frutos del Maipo, no fue beneficiaria del boom agroexportador ni por el boom de los productos naturales, pues estos procesos beneficiaron principalmente a los productos frescos, pero sí se ha visto fuertemente perjudicada por el descenso internacional del precio de los congelados.

También han pesado sobre Frutos del Maipo, coyunturas del mercado interno, tales como la sobresaturación de la capacidad de congelamiento y la presencia de capitales internacionales. Ambas variables confluyen en un descenso artificial de los beneficios netos para la empresa, con prácticas como el Rápel y el dumping. Esta situación ha obligado a la empresa a racionalizar sus procesos productivos para disminuir sus costos operacionales lo cual, como veremos en los capítulos siguientes ha significado un importante cambio de escenario para los productores agrícolas y trabajadores que se relacionan con la empresa.

CAPÍTULO IV

RACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES DE HORTALIZAS FRESCAS

Este capítulo analiza la relación que establece la Empresa *Frutos del Maipo* con los productores agrícolas que la proveen de productos frescos. Específicamente se analizan las características de esta relación y como ésta ha ido cambiando junto a los procesos de modernización y racionalización de la empresa. En primer lugar se analiza las características de la relación que la empresa establece con los productores, en segundo lugar se describen los procesos de selección y exclusión que la empresa ha desarrollado en la búsqueda de disminuir el número de productores con los que se relaciona. Como tercer punto se describe el endurecimiento de las relaciones de intercambio entre los productores y la empresa, dado por el mantenimiento en el tiempo de los precios reales y nominales. Y finalmente se analizan las historias laborales de quienes han salido de la empresa.

Como se señaló en el capítulo anterior, un punto crítico en la organización productiva de la empresa tiene que ver con la producción en fresco de las hortalizas que van a ser congeladas. Para ello, *Frutos del Maipo* desarrolla contratos con productores, que comprometen con la empresa cierta cantidad de hectáreas de siembra. Por este contrato los productores comprometen el cultivo y cuidado de cierto número de hectáreas de un determinado producto hortícola, y se fija antemano un precio por el valor por kilo del producto cosechado. La empresa los provee de semillas y permanente asistencia técnica, como también les facilita maquinaria para la siembra y cosecha, costos que son deducidos de la liquidación final de las ganancias. Finalmente, la empresa paga a los productores según la cantidad de kilos que éste entregue a la empresa.

En este proceso, la empresa debe asegurar una adecuada coordinación con los productores para satisfacer dos objetivos:

En primer lugar, la disposición de una cierta cantidad de producto fresco que le permita responder a la demanda anual. No puede "quedarse corta", pues se vería en la obligación de comprar productos frescos –post cosecha- a precios que son impredecibles para ella.

Un segundo objetivo, que constituye un punto especialmente crítico, es asegurar un flujo adecuado de provisión del producto. La empresa debe asegurar durante la temporada un flujo de entrada de productos relativamente constante y graduado, que permita mantener trabajando a plena capacidad las áreas de proceso y envasado, pero que tampoco exceda dicha capacidad. De lo contrario, se producirían 'tacos' en la producción y acumulación de productos frescos en bodegas con la probable pudrición de un alto porcentaje del mismo.

El mantener este flujo requiere una gran tarea logística, pues implica controlar muy bien los tiempos de siembra, las variedades de semilla, y el cuidado de las plantas, para lograr predecir en parte la fecha de cosecha y minimizar las pérdidas de productos por sobremaduración.

La empresa, en la línea de racionalizar este proceso –minimizando sus riesgos- como también en la línea de disminuir sus costos en el contexto de un mercado competitivo y exigente, ha desarrollado importantes cambios en su relación con los productores y en la asesoría del trabajo predial. Cambios que han implicado importantes transferencias de riesgo para los productores, la cual es asumida de distinta manera por parte de los distintos productores.

Luego de más de 10 años en que la empresa ha desarrollado una fuerte expansión en el rubro hortícola, ella en lugar de aumentar el número de productores con los cuales trabaja, los ha disminuido, aumentado eso sí, el promedio de hectáreas trabajadas con cada uno de ellos. El presente capítulo se propone responder a los patrones de transferencia de riesgo hacia los productores que se han desarrollado con la racionalización productiva de la empresa.

Para ello se abordarán, como se señaló anteriormente, los siguientes puntos. En primer lugar, la relación que establece la empresa con sus productores. En segundo lugar, ya entrando más de lleno al tema de la investigación, se analizan los factores que determinan que algunos productores permanezcan trabajando con la empresa, mientras que otros han sido desplazados. Estos elementos han sido llamados **factores de selección**. En el acápite 3, se analizan el endurecimiento progresivo que han sufrido las relaciones de intercambio productor/empresa y los **procesos de racionalización** que los productores que permanecen en la empresa han debido

realizar en el trabajo predial. Y finalmente en el punto 4, se analizan los casos de los productores que han dejado de trabajar con *Frutos del Maipo*, sus estrategias de salida y sus arreglos productivos posteriores.

I. La Empresa y los productores agrícolas, los términos de la relación

I. 1. La empresa como referente de seguridad frente a las fluctuaciones de mercado "Plata poca pero segura"

El trabajo con *Frutos del Maipo* es percibido por los productores como una alternativa que, si bien no siempre es la más rentable, sí es la más estable. Permite predecir los niveles esperados de ganancia y contar con cierta certeza en las aspiraciones de rentabilidad. Por eso, *Frutos del Maipo* aparece como una opción atractiva en tanto referente de seguridad y minimización de riesgo en relación a otras alternativas de mercado. Esta confianza se expresa tanto con respecto a otras empresas de la zona como a la agricultura tradicional y la venta en fresco.

"Dentro de lo malo que es, todavía sigue siendo una buena opción pa todos estos agricultores que están cerca de la planta; tú de hecho ya sabís a cuánto vai a vender, ya más o menos tenís un cálculo de cuándo llegai a producir y no es tan arriesgado como poner cuestiones frescas para La Vega o Lo Valledor... es más la seguridad que tenís tú de la venta, porque en este momento uno de los problemas graves que tiene la agricultura no es la producción; uno está en condiciones de producir y producir bien, pero sí hay un problema grave en la comercialización" (Entrevista a productor TIPO A).

En relación a otras empresas de la zona, los entrevistados coinciden en señalar que *Frutos del Maipo* es una empresa organizada y seria, y que por lo mismo es capaz de ofrecer condiciones de confiabilidad y seguridad a sus productores, que otras empresas no ofrecen.

"Creo que muchas empresas no están en cosas así, andan puro picoteando y tienen malos rendimientos y de repente no son claros pa sus análisis y lo hacen perder plata a uno, entonces al otro año no sigue, alta rotación de agricultores. Frutos del Maipo es uno de los que primero ha empezado esto en relación a otras empresas" (Entrevista a productor TIPO A).

"Con Frutos del Maipo tengo la seguridad, que no tuve con otras empresas, con las cuales tuve problemas de pago, artimañas, que pagaba el pato con el productor. Y eso tengo que destacar, que los 10-11 años que trabajo con ellos nunca he tenido un problema, y las pocas y nada vez que tuve un problema fue la propia empresa a decirme que íbamos a tener problemas... Y eso nos da tranquilidad a nosotros como productores, y eso compensa (los problemas de precios)... uno es la tranquilidad (...) hay mucho riflero que con un boom te ofrece este mundo y el otro pero; yo prefiero optar por Frutos del Maipo por no aventurar, porque hoy día está muy complicado aventurar... porque yo también tengo mis acreedores, las empresas que me venden los productos químicos (Entrevista a productor TIPO A).

"Bueno hay, pero son una mafia... acá hay una, por ejemplo del Fra-Fra, y ese no paga nunca, se hacen los lesos con la producción, los cheques van sin fondo, no respetan plazos, una entrega 80 y te pesan 20... no son confiables, Frutos del Maipo era la única empresa que era confiable" (Entrevista a productor TIPO A).

En relación a la agricultura tradicional, se señala que el trabajo en fresco con La Vega o Lo Valledor, puede llegar a ser un muy buen negocio, pero depende de condiciones azarosas sobre las cuales el productor no tiene ningún control ni predicción sobre los resultados del mismo.

"Porque yo encuentro que es algo mucho más estable, yo sé que voy a hacer cierta producción y mi utilidad va a ser tanto; la otra gente, generalmente el más chico tiende a especular más. Apuesta a plantar cebollas y que le den 15 millones por hectárea, y pasan 3 años y pierde plata, y de repente claro le pega y gana los 15 millones por hectárea. Si uno tuviera puras cositas así tampoco tendría la cantidad que tiene que tener". (Entrevista a productor TIPO A).

Los agricultores señalan que esta situación de seguridad sería un adecuado aval para la toma de créditos bancarios y otros compromisos financieros con diversas instituciones y proveedores.

"O una hortaliza que uno trabaje en la Vega que resulta que un año vale oro y resulta que el otro año no vale nada, entonces uno lo que quiere es tener algo más estable, más creíble. Bueno pa los bancos también, el banco sabe que contrato a trato a precio fijo, es más creíble pa un crédito, pa todo es mejor". (Entrevista a productor TIPO A).

Otro elemento de "seguridad" que ofrece la empresa es el acceso al crédito para uso de semillas y maquinarias, lo que permite a los productores iniciar siembras sin la necesidad de disponer grandes cantidades de capital líquido, créditos que se deducen

finalmente de las liquidaciones finales.

"Muy bueno, era una ayuda, porque al momento uno de la semilla no tiene que entrar en gastos... entonces era una ayuda muy buena" (Entrevista a productor TIPO B).

Ahora bien, la seguridad que ofrece *Frutos del Maipo* parece ser una característica que la empresa ha adquirido a través del tiempo. Los agricultores cuya relación con *Frutos del Maipo* se remonta a más de 6 años y que ya no se encuentran relacionados con la empresa, señalan que dicha seguridad es apenas comparable con la seguridad ofrecida por empresas internacionales. Las empresas internacionales aparecerían como gigantes invulnerables, que necesariamente se mantendrán en el mercado y que como tales son capaces de ofrecer a sus proveedores importantes estándares de seguridad.

"Bueno, yo sé que Frutos del Maipo no está en muy buen pie (...) O sea la pionner es una empresa norteamericana, una empresa a todo trapo; uno va a la pionner, la atención es de primer orden (...) la Taki es una empresa japonesa, son empresas internacionales, son empresas desarrolladas... y estamos ante una empresa subdesarrollada en un país subdesarrollado que era Frutos del Maipo" (Entrevista a productor TIPO B).

Otro punto que relativiza el sentimiento de seguridad que ofrece *Frutos del Maipo*, son los mecanismos que he llamado de "transferencia de riesgos", mecanismos que se analizarán en el apartado siguiente.

1. 2. Relación simbiótica con la empresa: transferencia de riesgos y de seguridades

La totalidad de productores establece con *Frutos del Maipo* una relación que podría ser definida como una prestación de servicios. Esto es, que la empresa controla los ritmos y el manejo total del proceso productivo en todas sus fases, para asegurar la homogeneidad y la calidad del producto. Los productores se limitan a aportar la tierra y la fuerza de trabajo de la cual disponen (trabajo propio y contratado).

"Lo que pongo yo es el terreno y mi gente, las máquinas habituales, tractores, cultivadoras, todo ese trabajo. Lo que ponen ellos es contrato ... muy importante... ellos me dan la semilla, la dan ellos para asegurarse una semilla homogénea. La asesoría, la asesoría completa dentro del cultivo y las máquinas cosechadoras también depende de ellos, incluso la máquina sembradora, ellos manejan el cuento pa que también sean siembras óptimas. (...) Hacemos un

contrato, yo les presento la tierra que tengo disponible, ellos ven la tierra, si les gusta, y lo que puedan darme; tienen ellos que compartir entre estos productores, si son 8, tienen que darle una cierta cantidad a cada uno y una vez que se ve el suelo y se hace el contrato, ellos ponen una fecha de siembra. Le dicen, tu voy a sembrar el 10 de Octubre tantas hectáreas, después hay que sembrar el 20, después en Noviembre y en base a lo que ellos me dicen ellos me mandan la semilla, y cuando llega la fecha de sembrar... sembramos, con la máquina que ellos están pasando.

(...) Durante el cultivo uno hace todas las labores, preparando suelo, sembramos, cultivamos, aplicamos insecticidas, herbicidas si hay malezas, hasta que ellos ven cuándo es la mejor época para la cosecha, son los que manejan el tema madurez. Cuando ya estamos cerca del tiempo, ellos dicen, prepárate para 10 días más, se va analizando día a día, y dicen, ya ahora viene la cosecha, mandan ellos la máquina, ellos son los que gestionan la máquina, me dicen, el día sábado a las 12 llega la máquina pa empezar a trillar después de almuerzo. Entonces yo les doy todo mi apoyo con mi gente para estar ahí haciendo todo el trabajo que no tenga que ver con la máquina, porque la máquina viene con su chofer, y ellos también dan todo el apoyo de los fletes (...) llega la máquina, cosecha solo lo que es grano, con camiones también conversados con ellos, todo muy eficiente; la verdad que todo ha funcionado bien, después con ellos mismos facturamos los fletes, o sea los fletes yo se los pago a Frutos del Maipo y después ellos traspasan, cobran directamente lo que es ... pagan el flete a los transportistas. (Entrevista productor TIPO A).

Este proceso de transferencia de responsabilidad a la empresa habría sido progresivo en el tiempo, de manera que a medida que la empresa aumenta la racionalización de los procesos, ésta va privando a los productores del control sobre su trabajo. Antes de los procesos de racionalización de la empresa, era responsabilidad de los productores el proceso de cosecha —el cual regularmente se hacía con cuadrillas de trabajo— y la contratación del camión que llevaba los productos a la fábrica. Esta situación generaba importantes problemas de organización al interior de la empresa, pues se veía incapacitada de controlar el flujo de productos para su elaboración, como también se veía imposibilitada de controlar la homogeneidad en la calidad de la producción.

Esta relación casi simbiótica de la empresa con sus productores, se traduciría en una fácil transferencia de riesgo hacia estos últimos. Los productores finalmente no establecen una relación de venta del producto a la empresa —en la cual según las circunstancias de mercado pueden decidir, con el producto en mano, vender o no vender— por el contrario, estando vinculados por contrato, los productores pasan casi a formar parte de la empresa y por ello son vulnerables a las fluctuaciones en la operación de la misma.

"Para sobrevivir como productor, hay que estar dispuesto a trabajar en equipo, a ser parte de ellos mismos, a estar dispuesto a perder algunas veces y algunas veces hay errores de ellos, como uno también tiene errores y a decir bueno ya, qué le vamos a hacer. Asumes sus riesgos (...) Uno a veces le ha pasado que se pierde y uno ve que no es error de uno sino error de ellos, pero uno está dispuesto a asumirlo. A la vuelta de año se irá a sacar los balazos con otra cosa, porque estar discutiendo y cosas así lo único que hace es echar a perder las relaciones y al final no llegai a nada, a lo mejor a desaparecer del cuento, hay que estar un poco trabajando en equipo con la empresa, y así a uno lo respetan más y todo eso". (Entrevista a productor TIPO A).

Esta relación es conceptualizada por algunos productores como una relación desigual que lleva a decir *"son empresas que casi no corren ningún riesgo, todos los riesgos los corre uno y que ellos se llevan la tajada grande y qué queda pa uno"* (Entrevista a productor TIPO B).

La percepción general es que la agricultura es una cuestión azarosa –por razones climáticas, problemas de manejo, etc., y que la estructura contractual desarrollada con la empresa hace que los costos del azar sean asumidos principalmente por los productores, transfiriendo de esta manera los riesgos hacia ellos. El mecanismo de transferencia de riesgo radica en las características de la estructura contractual, por la cual, el contrato compromete al agricultor a cultivar cierto número de hectáreas para la empresa, pero la empresa no le paga por el número de hectáreas plantadas sino por el tonelaje del producto entregado. Por esta razón, cualquier merma de la producción – sea por causas climáticas, responsabilidad del productores o responsabilidad de *Frutos del Maipo*- siempre significa una merma en las ganancias del productor, quedando protegida la estructura de costos de la empresa.

Los distintos *factores de riesgo productivo* que vulneran las ganancias del agricultor y que no afectan a la empresa son los siguientes:

- **Problemas climáticos.** Cuando los problemas climáticos afectan el rendimiento de las hectáreas contratadas, la merma en el producto perjudica principalmente al agricultor. *"Hubo una buena convivencia... eso sí hubo problemas climáticos, en el caso específico de las arvejas, con exceso de lluvia y cuestiones así... pero eso no dependía ni de Frutos del Maipo ni de mí"* (Entrevista a productor TIPO C).

- **Mal manejo productivo:** Normalmente los problemas de manejo productivo que redundan en el tonelaje de la producción final, son responsabilidad del productor. Pero hay ocasiones en que existen responsabilidades por parte del agrónomo de la empresa. Sin embargo, éstas redundan directamente en pérdidas para el productor. Cabe decir al respecto, que la empresa ha ido perfeccionando con el tiempo su proceso productivo, de manera que los riesgos por este ítem han disminuido considerablemente.

"Ellos traen la semilla y ellos asesoran; entonces, si uno no saca una buena producción no es solamente culpa de uno, es también culpa de ellos. Y en ese tiempo no tenían ellos la experiencia que tienen ahora, las variedades de choclo, tiempo de siembra, aplicación de abonos, pesticidas... entonces se puede decir que yo pagué el piso con ellos" (Entrevista a productor TIPO C).

"Me hicieron poner choclo Jubile fuera de temporada y me sentí como conejillo de indias, y me usaron para ver qué pasaba – bueno, esa es mi impresión- (...) de hecho me fue mal en esa oportunidad porque no logré el rendimiento esperado" (Entrevista productor TIPO B).

- **Mal manejo de cosecha.** Dada la mecanización de los procesos de cosecha, el control del proceso de cosecha recae casi exclusivamente en los técnicos de *Frutos del Maipú*. Por ello las mermas productivas que se producen en los procesos de cosecha, son mayoritariamente responsabilidad de la empresa, pero nuevamente implica importantes pérdidas a los productores. Nuevamente cabe decir que, con la modernización productiva de la empresa, esta situación está cada vez más controlada y segura.

"Frutos del Maipo compró una máquina para trillar arvejas directas, no tenía todavía mucha experiencia con la máquina, llovió, tuvieron problemas, trajeron tinajas, echaron las arvejas a las tinajas, las arvejas se llovieron, ellos no sabían ... Supuestamente yo tampoco sabía que las arvejas se iban a calentar... y me jodieron una producción de 12 hectáreas en que en vez de pagarme el kilo de arvejas a \$100, me la pagaron \$15" (Entrevista a productor TIPO C).

- **Tacos de cosecha.** Tal como se señaló anteriormente, uno de los problemas logísticos de más difícil resolución para la empresa es la mantención de un flujo

de productos frescos acorde a los ritmos de procesamiento de la empresa. Cuando se producen problemas logísticos se generan tacomproductivos que llevan a la sobremaduración y pudrición de productos.

"Se les produjo un tacom de cosecha, se les echó a perder la máquina, que es normal en todo caso que suceda, entonces se nos atrasó, entonces nosotros caímos justo cuando teníamos hartas arvejas, así que nos perjudicó bastante (...) Yo le avisé al agrónomo, vimos las arvejas, estábamos en condiciones nosotros por decirle, partir cosechando el lunes, no pudimos ... sonamos... no era culpa de nosotros, era culpa de la empresa" (Entrevista a productor TIPO B).

Ahora bien, esta relación casi simbiótica no solo transfiere riesgos al productor, sino que es también un referente de seguridad, en tanto sería la empresa –con su asesoría técnica y agronómica- la que aseguraría una buena, productiva y rentable cosecha. Fuera de la empresa –donde todos los elementos de operación dependen del productor- los riesgos serían aún mayores. La empresa es así un referente de experiencia.

"Ahora ellos tienen todo muy claro, porque cada año que pasa es una experiencia que tienen, entonces a medida que van pasando más años es también una experiencia, el mejor tiempo pa sembrar, la mejor variedad, pesticida, herbicida, cada vez se van perfeccionando" (Entrevista a productor TIPO C).

1.3. Compromiso de la empresa con sus productores

En general, tanto los productores que se mantienen con *Frutos del Maipo*, como quienes no lo hacen, manifiestan que la empresa mantiene un alto compromiso profesional e incluso afectivo con sus productores. Este compromiso habría amortiguado los procesos de cambio y modernización.

"Con Frutos del Maipo hemos ido trabajando de la mano todo este cuento, ellos están interesados en seguir con nosotros y nosotros también, aquí nos necesitamos todos. Indudablemente aquí vamos buscando soluciones para ambos, entonces los técnicos de Frutos del Maipo se dedican a eso, a buscar tecnología y a entregárnosla a nosotros los productores... entonces por eso le digo que por lo menos en mi caso personal ha sido un trabajo en conjunto... Eso también me ha hecho mantenerme en el tiempo con ellos, porque me siento satisfecho con ellos..." (Entrevista a productor TIPO A).

Ahora bien, este compromiso es leído por algunos que ya no están en *Frutos del Maipo*, como una suerte de "componenda entre grandes", esto es, que entre grandes productores existirían lazos afectivos y de confianza que les permitiría acceder a buenos contratos, de los cuales se ven excluidos los medianos agricultores.

"Generalmente la gente con plata, la gente grande, se tutean entre ellos, 'oye no, si yo tengo tierras, te lo puedo hacer, cuánto querís' ... no es fácil pal que no tiene los contactos trabajar con Frutos del Maipo, si tú analizai quiénes están entregando a la empresa, son parientes, son familiares, son amigos" (Entrevista a productor TIPO C).

II. Los procesos de selección

Durante la última década, la empresa ha desarrollado un fuerte proceso de racionalización y organización productiva, uno de cuyos elementos, ha sido una drástica reducción del número de productores que los proveen de productos frescos. Así, de trabajar con cerca de 80 proveedores, la empresa ha llegado a relacionarse con sólo 8.

La reducción del número de productores constituye para la empresa una importante prioridad estratégica, pues le permite una importante disminución de costos en los siguientes ámbitos: 1) Asesoría agronómica, pues se requiere una menor cantidad de horas profesionales para visitar 8 grandes predios que para visitar 40 predios pequeños. 2) Traslado de maquinarias de siembra y cosecha entre los distintos predios; ello es especialmente oneroso, pues algunas maquinarias por su tamaño sólo pueden ser trasladadas de noche y con escolta policial. 3) Finalmente, representa también una importante economía logística, pues permite asegurar una mejor coordinación de los flujos de cosecha que permitan mantener funcionando en forma óptima la planta.

Existe un conjunto de factores que explican los procesos de selección que han culminado en que sea ese conjunto de 8 productores y no otros, quienes han mantenido la relación con la empresa. A continuación se analizan los elementos discriminatorios que han definido la permanencia o salida de los grupos en el trabajo con la empresa

II. 1. El tamaño

Frutos del Maipo, dadas las exigencias de calidad y seriedad que requiere su proceso productivo, en general ha evitado el trabajo con pequeños productores, concentrando su producción con agricultores medianos o grandes que desarrollan agricultura de tipo empresarial. Ahora bien, si hasta ahora había trabajado con agricultores medianos y grandes —e incluso un agricultor dueño de sólo 3 hectáreas, pero con 100 hectáreas de arriendo— en los últimos años se ha concentrado en productores especialmente grandes, “los peces gordos de por aquí” (Entrevista a productor TIPO C).

Corresponden a productores de más de 200 ha. de manejo, llegándose incluso a fundos de más de 300 hectáreas, desplazando los predios medianos, menores de 40 o 50 hectáreas de terrenos propios o 100 hectáreas de arriendo.

“Bueno, la empresa empezó primero con pequeños, medianos agricultores, no pequeños, medianos... porque para trabajar en la agroindustria se necesita determinada cantidad de producción para que la empresa empiece a ser atractiva para ellos y para el agricultor...” (Entrevista a productor TIPO C).

Uno de los elementos más novedosos en la recomposición del escenario productivo es que estos grandes proveedores destinan una gran parte de sus terrenos a la producción con *Frutos del Maipo* en paños que van desde 40 a 120 hectáreas destinadas en exclusividad a la empresa. En ello radica la mayor novedad, pues en los inicios los productores comprometían sólo pocas hectáreas con la empresa, por lo cual era necesario contar con gran número de proveedores.

Este mayor compromiso de hectáreas es posibilitado por las facilidades de la maquinización, que acelera los procesos de siembra y cosecha de las hortalizas, pero también por una mayor confianza de los productores en la solidez de *Frutos del Maipo*, pues están dispuestos a arriesgar una mayor porción de su terreno con la empresa.

La empresa privilegiaría trabajar con productores grandes, pues éstos le representarían ciertos beneficios tales como:

- Facilidad en la administración: el proveedor grande ofrece a la empresa el manejo de grandes volúmenes de producción en un trato con un solo productor, lo que

minimiza el esfuerzo de control y supervisión por parte de los agrónomos de la empresa.

"Hay mucha gente con una cantidad de pocas hectáreas, que le quitan el mismo tiempo de repente que yo, que vienen a ver una cantidad más interesante" (Entrevista a productor TIPO A).

- Mayor experiencia y preparación formal de los productores grandes.
"Acá se sabe bien el manejo, no tienen que estar encima pa que la cosa funcione" (Entrevista a productor TIPO A).
- Mayor posibilidad de rotación de los cultivos, dada por la existencia de múltiples paños entre los cuales rotar la producción.
- Facilidades técnicas en los procesos de siembra y cosecha, pues es más fácil manejar las máquinas sembradoras y cosechadoras en terrenos grandes.

"La empresa sabe que como empresa ya no le convienen los sectores chicos, (...) 5 ha. por aquí, 10 más allá... a Frutos del Maipo le convienen terrenos del mismo lugar donde pasa la máquina... eso facilita dos cosas: que la máquina parte cosechando y se cosecha una cantidad de has. de un terreno plano, y no por cantidad de has. en un terreno con complicaciones, baja la cosecha y el costo es el mismo... En ese sentido... se facilitan las cosas. (Entrevista a productor TIPO A).

- Facilidades logísticas: trabajar con productores más grandes permite disminuir su número, lo cual no solo tendría ventajas técnicas sin también logísticas. Específicamente en el transporte de las máquinas cosechadoras y posteriormente el transporte del producto cosechado.

"Ellos también hacen un calendario, al principio cualquier productor si le interesa, empezaba como una lotería a llenar el calendario pa llenar todo su programa... Entonces se dieron cuenta que si están cosechando maíz dulce aquí y tienen que irse en 10 días más a Chimbarongo... entonces se dieron cuenta que el gasto de neumáticos, irse 22 o 24 horas con un vehículo terrestre que tiene que estar escoltado, porque es una máquina de dimensiones sobre lo normal, ocupa dos calzadas en la carretera, no puede transitar de noche porque es peligroso, en el día obstaculiza el tránsito... Por todo ello, llegaron a la conclusión de que tenían que hacer un programa más de acuerdo a la producción, a la cosecha y bajar costo en cuanto a traslado de maquinaria, y a la vez del manejo del personal" (Entrevista a productor TIPO C).

Estos beneficios conducirían a que la empresa privilegiara a agricultores grandes en su trabajo, pues les reportaría ciertos beneficios que los agricultores medianos no le pueden ofrecer.

Por su parte, desde la mirada de los productores, se observa que los productores grandes estarían más adaptados para resistir el endurecimiento de las relaciones de intercambio que se establece con la empresa. Para los agricultores pequeños la mantención de los precios a lo largo del tiempo les habría significado la salida del negocio. En cambio, para los grandes se producen economías a escala que permiten que el negocio siga siendo atractivo y rentable. Dicho en otras palabras, los agricultores grandes han tenido "*mejores espaldas*" para resistir la transferencia de riesgos desde la empresa.

"Sigue siendo atractivo pa uno, aunque se ha ido... porque han mantenido el precio, los insumos han ido subiendo, se ha ido achicando el... pero siempre es mejor que otras cosas, como está la agricultura hoy día que la verdad es que... uno dice yo saco tanto, antes sacaba 500 mil pesos por hectáreas, y ahora gano 300, pero 300 por hectáreas pa mi es interesante, porque por último tiene más volumen, más cantidad. Para hacer un pedacito y ganarse 300, la verdad es un que uno diría, pucha ya no me dedico más a este cuento porque ... no sé, plantemos fruta, no sigamos con este cuento... pero uno pasa a ser interesante porque trabaja con un volumen, así por más chico que sea el margen es un volumen que sumado, el negocio con Frutos del Maipo da una cantidad interesante" (Entrevista a productor TIPO A).

Si bien los campos grandes son los que de mejor manera se adaptan a la agricultura industrial para congelados, la entrada de éstos al negocio –salvo excepciones– es relativamente reciente. Los grandes predios habían estado tradicionalmente ligados a la agricultura extensiva tradicional: trigo, maíces para crianza porcina y avícola, etc., y habían mostrado poco interés por incursionar masivamente en la agricultura de carácter más intensivo.

Coincidieron, sin embargo, dos procesos que llevaron a la conversión productiva de dichos predios: la sustantiva baja del precio del trigo y del maíz, con lo cual pierden atractivo como negocio y la creciente maquinización, que convierte en extensivos cultivos tradicionalmente intensivos.

Por ello, muchos de estos grandes campos, comenzaron a "ofrecerse" a las empresas congeladoras, y como portaban importantes ventajas comparativas respecto de los campos medianos, fueron progresivamente desplazándolos.

"Vino esta crisis que muchos campos grandes que eran trigueros y maiceros ... (...)... dejaron de producir, porque no era negocio y se metieron en estos negocios grandes campos... por eso Frutos del Maipo quedó con 8 productores... porque, claro, venían acá, quedó con 20 hectáreas, y después viene un campo al lado y le dijo aquí hay 200... con eso tirai la máquina y te olvidai... son 200 hectáreas, está plano, está cuadrado, no hay ninguna piedra... Entonces eso fue lo que pasó con Frutos del Maipo., vino esta crisis que vino y se regodearon con campos..." (Entrevista a productor TIPO C).

"Los trigos y los duraznos por este asunto de la globalización y el MERCOSUR, el precio se fue al suelo y por lo tanto ya no fue atractivo sembrar cultivos de alta extensión, como son los trigos... y todos se dedicaron al asunto de hortalizas, granos y cultivos industriales, y aparte de la competencia que teníamos nosotros como productores, con el asunto se metieron dueños de fundos a decir, oiga yo tengo 500 hectáreas, tengo una rentabilidad de 500 dólares por hect., trigo., maíz..."(Entrevista a productor TIPO C).

Ahora bien, esta tendencia puede llegar a revertirse por las actuales fluctuaciones de la economía mundial. Hasta el año pasado, el precio del maíz forrajero y del trigo se mantuvieron deprimidos por la mantención de un dólar estable que abarató mucho la importación de estos productos. El alza del precio del dólar, característica de este año, encarecería la importación haciendo atractivo el cultivo de estos productos en predios nacionales. En este escenario, es probable que grandes productores vuelvan a la producción de maíz y trigo, devolviendo la chacarería y las hortalizas a los medianos y pequeños agricultores.

"Al tener un precio razonable del dólar, seguramente muchos van a tirar pa trigo y pa maíz (...) Espero que se mantenga un precio razonable y eso dé auge a los chacareros chicos a seguir vendiendo sus tomates, sus cebollas, sus melones a un precio razonable" (Entrevista a productor TIPO C).

II. 2. El acceso a recursos financieros no bancarios

Un segundo factor que permitiría adaptarse a los procesos de selección y mantener en el tiempo una relación con *Frutos del Maipo*, es la disponibilidad de recursos financieros sin necesidad de recurrir al sistema bancario.

Si bien *Frutos del Maipo*, provee a sus productores de las semillas y el arriendo de las máquinas cosechadoras y sembradoras, no cobrándolas sino hasta el final de la cosecha, igual es necesario un cierto flujo de caja para asumir los costos operacionales del proceso de cultivo, tales como mano de obra, pesticidas, herbicidas, compra de plántulas y, en ocasiones, arriendo de predios. Por otra parte, emerge como fuente de costo, los gastos de innovación: mejoramiento de maquinarias, adquisición de nuevas, etc., que permitan al predio mantenerse vigente de acuerdo a las nuevas exigencias del proceso productivo.

"Pasa por un problema de plata, si tenís la posibilidad de poder tecnificarte y eso cuesta plata y disponís de los medios, lo podís hacer... esto no da pa pagar créditos ni endeudarse... es un rubro deprimido" (Entrevista a productor TIPO A).

Hay consenso entre los productores que no es viable conseguir este flujo en el sistema bancario. Ello por dos razones: en primer lugar, porque los Bancos entregan bajas coberturas de crédito a los agricultores y, en segundo lugar, porque los niveles de intereses de los créditos de corto plazo no son siempre amortizables con las ganancias.

"Si uno se pone a trabajar con Frutos del Maipo, o con empresas con créditos bancarios y esas cosas no hay rentabilidad para pagar, porque las tasas de interés no son fijas... y como las rentabilidades están bajando, los costos, los sueldos suben... hay que pagarle un poco más cada año a la gente, aunque sea poca la diferencia, pero es más... y a la larga donde hay 40 personas es harto lo que sube... si hay crédito de por medio indudablemente que la cosa falla... si hay gente que ha fallado y ha fracasado, es parte eso ... " (Entrevista a productor TIPO A).

"El dueño de esto ha aportado de su bolsillo pa pasar los chaparrones.. (...) . si él hubiese tenido todo esto y viviera de esto y no hubiese tenido las herramientas pa poder en algún momento determinado financiar el cuento, yo no estaría trabajando aquí..." (Entrevista a

productor TIPO A).

En este sentido, para el desarrollo de una agricultura tecnificada y empresarial como la que trabajan los agricultores vinculados a *Frutos del Maipo*, tiene como prerrequisito que los productores tengan acceso a fuentes financieras no bancarias, tales como capital de operación, o estar asociados a empresas que sean capaces de transferirles capital en los períodos de más gasto.

Entre los agricultores medianos y pequeños, junto a la necesidad de contar con fuentes financieras para las grandes inversiones, surgen importantes problemas de liquidez. Es decir, el dinero necesario para pagar la mano de obra y otras actividades de cosecha, con antelación a la liquidación que *Frutos del Maipo* les hace al fin de temporada. Estos problemas de liquidez –para pagar mano de obra en la cosecha y gastos de transporte- pueden llegar a ser decisivos al elegir opciones de negocios. Y en este escenario La Vega o Lo Valledor aparecen como negocios que ofrecen facilidades de liquidez.

"Cuál es la ventaja de Lo Valledor, donde se comercializa prácticamente todo al contado, empiezas a sacar papa, al otro día la vendes, tú no alcanzas a necesitar plata... y pa trabajar con una empresa... si yo pusiera 40 hectáreas de habas, por cada hectárea hay que tener plata en el bolsillo pa cosechar las habas, por decirte 100, a \$ 120.000 por hectárea, te puede llegar a una cantidad de millones, con cualquier empresa de congelados o deshidratados ellos pagan 30 o 60 días después de entregada la mercadería, en cambio con Lo Valledor, cosechai y a las 24 horas tenías plata en el bolsillo" (Entrevista a productor TIPO C).

II. 3. Calidad del predio y su adaptación a la maquinización

Un tercer elemento que incide en el éxito de los productores en los procesos de selección, tiene que ver con la calidad del predio. Ello, en tres sentidos: en primer lugar, la posibilidad de rendimientos que ésta permite; en segundo lugar, su compatibilidad a procesos de mecanización y, en tercer lugar, la disponibilidad de aguas surgentes que aseguren una producción constante con independencia de los ciclos de sequía.

Tierras con buenos rendimientos, permitirían asegurar niveles de productividad que

hagan rentable la inversión a pesar del mantenimiento de los precios del producto.

"Este campo que tenemos aquí en Talagante es muy bueno, los suelos son muy buenos, responden realmente con buenos rendimientos, y eso permiten que ellos mantengan los precios (...) probablemente en suelos inferiores y con rendimientos inferiores ya no pueden poner estos cultivos tampoco." (Entrevista a productor TIPO A).

Junto a lo anterior, el mismo proceso de mecanización en las siembras y las cosechas, que atrajera a los predios grandes, desplazó también a los predios que tenían piedrecillas en la tierra, pues éstas se enredan entre las aspas de las máquinas y la dañan. La empresa desarrollaría un fuerte proceso de control de los predios discriminando aquellos que son incompatibles con las cosechadoras.

"Al principio se traía una cuadrilla a cosechar el poroto... después se empezó a maquinizar todo... bueno, eso fue uno de los motivos en que yo dejé de trabajar con ellos, porque yo tenía piedras, piedras chicas, entonces la máquina que ellos trajeron no admitía piedras en terreno..." (Entrevista a productor TIPO C).

"En la cosecha, las máquinas por tener algo de piedra, salió mucha piedra de la cosecha en la máquina... en la empresa a Gonzalo lo pusieron en la guillotina, y le dijeron 'Gonzalo, el próximo año no queremos cultivos de porotos verdes donde hayan piedras ¡y vea los potreros con lupa!'" (Entrevista a productor TIPO C).

Finalmente, los predios regados exclusivamente con aguas directas –lluvia- son altamente sensibles a los períodos de sequía, lo cual les imposibilitaría, en dichas ocasiones, entregar productos de la calidad requerida por la empresa. Los dos períodos de sequía vividos a finales de la década de los 90, habrían significado para estos agricultores, no solo la debacle financiera y productiva de ese año, sino también la revocación de los contratos con congeladoras las cuales se habrían mostrado insatisfechas con la calidad del producto.

"... Además estuvo lo de la sequía, nosotros no tenemos riego mecanizado, entonces perdimos cosechas... (...) un año de sequía que perdí 10 h. de habas, entendís eso te va minando.... (...) aquí de Talagante hacia allá, vienen aguas surgentes y ese sector tuvo agua en la sequía por las aguas surgentes, nosotros tuvimos aguas directas, y las directas no venían... entonces Ochagavía y Cruzat, con aguas surgentes, tuvieron todas las aguas que necesitaron, no tuvieron problemas... ahí se formó una diferencia muy grande entre ellos y nosotros".

"Acá hubo problemas de agua, y que en cierta medida afectó para la confianza que pudieran tener ellos".
(Entrevista a productor TIPO C).

II. 4. La cercanía a la planta

Junto a los criterios anteriores, la cercanía del predio a la planta procesadora de *Frutos del Maipo*, aparece como otro de los patrones de selección, especialmente desde la masificación de las máquinas cosechadoras. Las máquinas cosechadoras son grandes tractores para cuyo desplazamiento es necesario el uso de dos pistas en la carretera, a muy baja velocidad. Por ello, su desplazamiento se debe hacer principalmente de noche y en ocasiones con escolta policial. Por ello, la cercanía de los predios y el acceso expedito constituyen factores decisivos de selección.

II. 5. Fidelidad a la empresa

Entre los distintos productores entrevistados, llama la atención que se identifique como factor de permanencia en la empresa, un elemento no estrictamente funcional sino más bien de carácter personal: la fidelidad a la empresa y a los vínculos personales con los agrónomos. Se señala repetidamente que la empresa privilegia a quienes mantienen a través del tiempo relaciones de fidelidad e incondicionalidad con su operación.

"Para mí personalmente, siempre me he preocupado de ser con Frutos del Maipo lo más transparente, dispuesto a todos los cambios y siempre al lado de ellos, y reorganizándose, y siempre al lado de ellos. Por ejemplo, si ellos quieren menos productores con más cantidad he sido capaz de buscar más tierras y poder, siempre dando el gusto a lo que se quiere. Quizá otro productor no le ha dado importancia y siempre se ha mantenido ahí haciendo una cantidad y para el otro año se repita haciendo esa misma cantidad y después cuando llegó el momento de querer hacer lo que uno hizo estaban ya fuera del programa" (Entrevista a productor TIPO A).

La empresa sabe que como empresa ya no le conviene los sectores chicos, porque yo estoy con Frutos del Maipo todavía, porque yo tengo cierto privilegio, porque ya estoy 10 años, 15 años con ellos ... entonces también ellos me favorecen en darme las cosas pa la fecha en que yo tengo mayor producción. Todo ese tipo de detalles que uno lo va ganando con la antigüedad

en la empresa. Miseros, pero son privilegios que te protegen un poco... para mantenerse.. (Entrevista a productor TIPO A).

Esta situación es leída por productores como una suerte de favoritismo que entorpece la libre competencia entre ellos.

"Acá hay una cosa clara, hay algunos que son más regalones y los favorecen, les guardan los mejores contratos, los protegen, los privilegian con las semillas más rentables. Por ejemplo, hay maíces que son más rendidores que otros (...) entonces si a mí me dan maíces tempraneros menos rendidores, a Carlos le dan los tardíos que son más rendidores... (...) entonces gastamos la misma semilla, el mismo flete, los mismos abonos, todos los gastos son iguales... pero a él le rinde más que a mí, porque está protegido. Yo con él entonces no puedo competir, entonces gana más, porque los dos maíces se pagan igual (...) él lleva más tiempo en la empresa, parece que ha sido super leal, ofrece una cantidad enorme de tierras, entonces por todas esas cosas lo protegen..." (Entrevista a productor TIPO A).

II. 6. Falta de alternativas viables

Entre los distintos productores —que se han quedado o no con *Frutos del Maipo*— existe consenso en que la producción para productos congelados no es un gran negocio. Ello hace plantearse la pregunta de por qué los agricultores grandes se mantienen en el mismo pudiendo optar hacia otras alternativa productivas. Ante esta pregunta, surgen dos respuestas: la falta de alternativas viables y los bajos niveles de riesgo asociados a estos cultivos.

Los agricultores señalan, en primer lugar, que —salvo la fruta, la cual requiere altos niveles de inversión— no existen alternativas mejores que ésta en la zona. En el caso específico de la fruta, ésta pierde su atractivo dada la alta presión de suelo urbano que existe en la zona, lo cual haría inviable pensar en una inversión de más de 5 años plazo cuando es posible que los terrenos se vendan para construcción. Por otra parte, señalan que el negocio de los congelados deja ciertos márgenes de seguridad y predictibilidad de las ganancias que lo hacen atractivo en el mediano plazo.

"No tenemos alternativas mejores, siendo honestos, alternativas seguras, mejores y que no haya que invertir tanto, como por ejemplo, frutales. Además, nosotros aquí en Talagante qué pasa, esto está teniendo cada día un valor urbano, entonces no se puede poner un frutal

pensando en que se va a cosechar en 5 o 6 años más, porque no se justifica la inversión (Entrevista a productor TIPO A).

En relación a la falta de alternativas, se señala que el deterioro de la agricultura tradicional, ha empujado a los grandes productores a reemplazar cultivos tradicionales extensivos, como semilleros o trigo, por los contratos con empresas.

"Como la agricultura tradicional en Chile ha ido muriendo paulatinamente, y más en la región metropolitana, que tenía un costo mayor de muchas cosas... entonces al final hay que recurrir a este tipo de empresas para poder subsistir" (Entrevista productor TIPO A).

En relación al tema de la mayor seguridad que ofrecen la agricultura a contratos, se señala el hecho de que no se exponen al carácter errático del mercado en fresco.

"Y ese negocio sigue siendo mucho mejor que un cultivo tradicional, o una hortaliza que uno trabaje en la Vega que resulta que un año vale oro y resulta que el otro año no vale nada, entonces uno lo que quiere es tener algo más estable, más creíble; bueno, pa los Bancos también, el Banco sabe qué contrato a trato a precio fijo, es más creíble pa un crédito, pa todo es mejor" (Entrevista a productor TIPO A).

"Ya uno tiene un margen más o menos seguro, no es una cosa tan aventurera como el mercado en fresco que hoy día vale y mañana no vale..." (Entrevista a productor TIPO A).

III. El endurecimiento de las relaciones de intercambio productor/empresa.

Durante los últimos 6 años, la empresa ha mantenido sin alzas los precios de la compra de hortalizas que contrata con los productores. Tanto en el grupo de quienes se han adaptado como en el grupo de quienes no han logrado hacerlo, existe consenso en que esta situación ha significado para los productores un endurecimiento significativo de las relaciones de intercambio que se establece con la empresa. Ello, porque a iguales precios del producto, han aumentado los precios de semillas, pesticidas, herbicidas, mano de obra y arriendo de maquinaria.

"La verdad es que cuando partimos con Frutos del Maipo, los porotos tenían un buen rendimiento, entonces era un buen negocio en ese tiempo o un muy buen negocio a lo mejor y hoy día es menos bueno" (Entrevista a productor TIPO A).

"Bueno, los resultados han sido... partieron muy buenos y han ido declinando a través del tiempo, por costos, por muchas cosas que han hecho que antiguamente las utilidades eran mucho más favorables al productos que hoy día, por las circunstancias económicas que estamos viviendo..."(Entrevista a productor TIPO A).

Han existido dos reacciones ante esta baja de precios relativos: la primera de aquellos que teniendo una comprometido con *Frutos del Maipo* sólo una pequeña parte de su terreno de su terreno y contando con otras opciones de negocio razonables han optado por abandonar la empresa, buscando en otros cultivos mejores posibilidades de negocios. Y la segunda de quienes han iniciado con la empresa, un conjunto de iniciativas tendientes a maximizar la productividad por hectárea.

Esta opción de mantenerse vinculados a la empresa a pesar de los mayores esfuerzos que les exige, se debe a que – tal como ya se señaló en apartados anteriores- para los productores grandes *Frutos del Maipo* ofrece condiciones de confiabilidad y beneficios comparativos que les hacen atractivo el negocio a pesar del endurecimiento progresivo de las relaciones de intercambio. Estos productores señalan que este proceso ha sido abordado en equipo, desarrollando en conjunto con la empresa iniciativas de investigación y apoyo mutuo.

"No ha sido tan difícil, porque la verdad es que trabajamos bien en conjunto, tenemos muy buena relación entre nosotros y ellos, siempre estamos investigando, buscando, apoyándonos, unos a otros, bien camiseteados como se dice... siempre estamos buscando, oye Carlos, hagámoslo así, para tener menos hongos, menos de esto" (Entrevista a productor TIPO A).

III. 1. La racionalización del trabajo predial

El principal resultado del recién mencionado endurecimiento de las relaciones de intercambio, ha sido el desarrollo de iniciativas que ha redundado en una mayor racionalización del proceso de trabajo con miras a maximizar la productividad.

"De partida, cada año se empieza a innovar en algo nuevo, antes sembrábamos a 70 cm. Ahora estamos sembrando a 50 cm. Tenemos más cantidad de plantas por hectáreas, por lo que deberíamos tener más producción. Uno está también más matemático en el trabajo, nosotros sembramos, a los tantos días hacemos cierta aplicación, estamos mucho más

organizados, y la verdad que los rendimientos han ido aumentando" (Entrevista a productor TIPO A).

"Pero en términos generales uno hace un balance, todavía es algo que se puede trabajar, con mayor esfuerzo, barajando costos, experimentándose también un poco más, tecnificando las cosas... en ese orden" (Entrevista a productor TIPO A).

Los elementos de esta racionalización serían: la **tecnificación** que permitiría un aumento sustantivo de los rendimientos; asociado a lo anterior, la **disminución de mano de obra temporal** y su sustitución por máquinas y, finalmente, la **rotación de cultivos durante el año**.

El proceso de tecnificación, no solo contempla racionalizar el trabajo y organizar de mejor manera el ciclo agrícola, sino también incorporar nuevos factores productivos que permitan llegar a mayores rendimientos por hectárea. Tecnificar aparece como la única alternativa para aumentar el rendimiento, y dada la baja sostenida de precios este aparece como la única alternativa para mantener niveles de rentabilidad convenientes.

"Para poder competir hay que entrar a tecnificarse, en el aspecto de siembras, abonaduras en su momento determinado, hacerlo todo con mucho sistema, no puede uno decir está feo, voy a aplicar la urea mañana, llueve, la próxima semana... no, tiene que ser hoy día y hoy día, porque la planta hoy día lo necesita y si no lo aplico hoy voy a perder en rendimiento. En el fondo, en lo que yo me tengo que jugar hoy día... pues hoy día yo tengo que jugar mucho en rendimiento para lograr una mayor rentabilidad" (Entrevista a productor TIPO A).

Asociado a los procesos de mecanización y como consecuencia de éste, las empresas buscan las formas de reducir lo más posible la mano de obra, especialmente aquella de tipo temporal pues, tal como los productores señalan, ésta es uno de los costos variables más altos del proceso productivo.

"Nos hemos mecanizado harto, hemos bajado un montón lo que significa mano de obra que es muy cara, y estamos en eso por lo menos, porque aquí sembramos con máquina... tu veis que la máquina está tirando líquido por ahí... y ahora se le hecha abono con máquina y después viene una máquina para acá que cosecha las arvejas y las entrega desgranás... (...) Nosotros básicamente vamos por un tema de mecanización, hemos tratado de irnos mecanizando lo que más hemos podido y el costo de esto, durante todo el año, hemos ido entre 70% y 80% en

mano de obra, es ahí donde está el problema... de partida las siembras mecanizadas, las cosechas mecanizadas, las aplicaciones de productos, o sea, reducir la gente al mínimo...(Entrevista a productor TIPO A).

"Para subsistir si uno tiene un cultivo y estoy trabajando con diez trabajadores, tengo que disminuirme a la mitad" (Entrevista a productor TIPO C).

Como tercer elemento, aparece la rotación de cultivos durante el año, reduciendo al mínimo los tiempos de aireación y barbecho de la tierra. De esta manera, se llegan a poner 3 o 4 cultivos sucesivos en el año, buscando aprovechar lo más posible el predio.

"Una opción pa nosotros, por lo menos en una época del año, es hacer agroindustria con estas arvejas ponte tú se gana re poco, pero conseguimos otros cultivos que son mejores como por ejemplo el maíz... esta es primera siembra, después yo tengo la opción de poner porotos, con contrato también con la IANSA y el campo estaría desocupado a mediados de diciembre con la posibilidad de poner un tercer cultivo que son papas, y esas las comercializamos directo nosotros con un mercado que ya tenemos. Básicamente eso, son dos cultivos que hacemos en el año, con contrato con esta agroindustria y nos queda un tercer cultivo para hacer lo que pa nosotros es un buen negocio el cuento de las papas... va por ahí" (Entrevista a productor TIPO A).

En este sentido, cabe señalar que quienes manejan un mayor número de hectáreas con *Frutos del Maipo*, son quienes están más dispuestos a desarrollar iniciativas de innovación en conjunto con la empresa.

"Y siempre uno bien dispuesto, porque una parte importante del campo, de la empresa, es que uno trabaja con ellos, es que uno tiene que estar bien dispuesto a cooperar en lo que sea, no es como uno que tenga trabajando 200 hectáreas y tenga 5 hectáreas con ellos, la verdad que él va a hacer lo que pueda hacer y sin ningún compromiso, si no le gustó, no le gusto. Aquí no puh, este cuento depende mucho de esta fábrica, pasa a ser una Para nosotros Frutos del Maipo pasa a ser algo importante" (Entrevista a productor TIPO A).

III. 2. Endurecimiento de las relaciones de intercambio y el proceso de selección de productores

Contrariamente a lo esperado, la baja en los precios de los productos no ha sido el factor decisivo en la retirada de los medianos productores de su relación con *Frutos del Maipo*. Para estos medianos productores, *Frutos del Maipo* –a pesar de la baja de precios- seguía siendo una de las buenas alternativas disponibles. El factor decisivo - en esos casos- fue finalmente la situación de rezago e incompatibilidad tecnológica en la que se vieron envueltos (piedras en las máquinas, falta de mecanismos de riego, etc.) tal como se vio en el Capítulo IV.

Sólo para el caso de algunos productores grandes, que contaban con opciones alternativas más rentables, la baja en los precios precipitó que dejaran de trabajar con *Frutos del Maipo*, cambiando su giro productivo hacia otras áreas productivas.

Ahora bien, si hasta ahora la baja de precios no ha sido un factor decisivo, en general los entrevistados coinciden que se aprontaría una crisis en ese sentido. Esta crisis se manifestaría en la baja sucesiva de los márgenes de rentabilidad, situación que sólo los más grandes podrían soportar por las economías a escala que manejan.

"No sé, yo veo bien difícil el mercado en el sentido que la agroindustria se pueda seguir manteniendo acá con los productores, porque nosotros tenemos costos en base al dólar... el dólar todos los días sube... y nosotros tenemos todos los costos, pesticidas, fertilizantes en base a dólar... entonces hoy día si tú, yo, el año pasado compré a \$ 115.000 la tonelada, ahora la estoy comprando a 148. Yo no sé cual va a ser mi costo pa producir el maíz dulce, tampoco sé qué va a pasar, si voy a llegar a tener una rentabilidad, no lo sé... ahora todo también depende del precio, yo sé lo que voy a llegar a producir... a lo que he estado los últimos años produciendo con ellos, así que en base a eso tengo que manejarme" (Entrevista a productor TIPO A).

"El tema de los precios es algo que habrá que conversarlo en algún momento, porque con estos precios no es un negocio que... es razonable solo cuando no haya otras alternativas, pues en la medida que vayan surgiendo otras alternativas, frutales y cosas por el estilo, también ellos tendrán que adaptarse" (Entrevista a productor TIPO A).

Como lo veremos más adelante, a los agricultores grandes que se retiraron de *Frutos del Maipo*, buscando cultivos más rentables, la salida de *Frutos del Maipo* no les significó graves trastorno, como sí lo fue en el caso de los medianos.

III. 3. Impacto de la modernización y racionalización de la empresa sobre los procesos de trabajo

Los procesos de racionalización y reorganización vividos por *Frutos del Maipo* afectan de variadas maneras a los distintos productores relacionados con la empresa. Es aquí necesario distinguir a quienes han realizado un acoplamiento exitoso con la compañía y quienes no lo han podido realizar, lo cual se expresa en la mantención o no de relaciones con la empresa. Por eso, la introducción de los mismos elementos: mecanización, bandas de precios ordenamiento del proceso de trabajo, etc., es recibido de distinta manera por los diversos sistemas prediales.

Quienes han logrado un proceso de acoplamiento exitoso con la empresa señalan que estos cambios han contribuido a un conjunto de elementos de son evaluados positivamente:

- Ordenamiento del proceso de trabajo, pues los productores encontrarían un proceso de trabajo estrictamente predefinido –tipos de fertilizantes, cantidad a aplicar y fecha de aplicación, distancia de las semillas, etc.- que facilitaría su proceso de toma de decisiones, y permitiría una mejor coordinación con la empresa, con lo cual se minimizarían las pérdidas de productos por problemas de manejo y se maximizarían los recursos del predio.

“La verdad es que éstos también va cambiando, se van haciendo más ordenados, partía de la base que tenía un jefe para toda la gente y ahora tengo 4 jefes para dedicarse en forma más específico, más puntual, a un sector del campo, si son 150, dedicarse a 40 hectáreas, entonces la persona está metida ahí, sabe bien los riegos o sea más óptimo todo, mejorando rendimiento también” (Entrevista a productor **TIPO A**).

- Aumento del número de hectáreas trabajadas y el logro de un mayor volumen de producción por los procesos de mecanización. Previo a la maquinización de los procesos de cosecha, productos como la arveja y el poroto verde, eran de cosecha muy lenta e intensiva lo impedía trabajar grandes volúmenes de producción, esta situación se habría subsanado con los procesos de mecanización, los cuáles habría permitido darles un manejo extensivo a cultivos que habían sido tradicionalmente intensivos.

"Fue importante, porque para uno se ha hecho más fácil el trabajo, trabajar más hectáreas, como te contaba antes, la cosa se entregaba en rama, y eso requiere contar con una cierta cantidad de gente, y uno puede llamar gente, pero a veces hay mucha gente que no puede conseguir, se necesita un jefe para poder organizar una cuadrilla de gente, y muchas veces uno no tiene tantos jefes... Entonces ahora podemos trabajar con más volumen (...) se puede hacer un cultivo más extensivo, no como antes que era bien intensivo, no tan fácil como un maíz que es algo completamente extensivo, que uno puede hacer 100, 200 hectáreas que no requiere mucha gente, pero se ha ido aproximando a eso. Para uno es más fácil, y para ellos también". (Entrevista a productor TIPO A).

- Disminución del número de personas necesarias para el desarrollo del proceso productivo. Ello asociado a los procesos de mecanización promovidos por la empresa, los cuáles habría permitido disminuir considerablemente el requerimiento de trabajadores temporales, con lo que se aminoran conflictos organizacionales y de coordinación de personal.

"Como te contaba antes, la cosa se entregaba en rama, y eso requiere contar con una cierta cantidad de gente, y uno puede llamar gente, pero a veces hay mucha gente que no puede conseguir, se necesita un jefe para poder organizar una cuadrilla de gente, y muchas veces uno no tiene tantos jefes..." (Entrevista a productor TIPO A).

La mayoría sin embargo, no ha logrado un acoplamiento exitoso sino, por el contrario, han sido expulsados por el procesos de racionalización y mecanización de la empresa. Ello porque sus condiciones de terreno y trabajo no pudieron adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas, ni tampoco contaron con flujos de capital para adaptarlas tal como se analizó en el apartado II.

III. 4. Relación con otros productores

Las necesidades de especialización y tecnificación que presionan sobre los productores, los ha llevado en ocasiones a subcontratar servicios a terceras personas, lo cual viene a ampliar la cadena productiva. Este es el caso, por ejemplo, de la compra de plántulas a empresas especializadas, procedimiento que si bien encarece el proceso productivo, asegura un producto final de mayor calidad y también un rendimiento superior.

"Antiguamente las plantas de brócoli y coliflor las hacíamos nosotros, teníamos un costo quizás

más bajo, pero también la producción era menor... entonces ahora mandamos a hacer las plantas a empresas que están ligadas al asunto de los viveros, entonces nos entregan una mejor calidad de planta —estamos haciéndola en San Fernando- y esta gente me entrega una buena calidad de planta y por lógica tengo un rendimiento superior, porque no pierdo el 10% sino que estoy perdiendo el 2 ó 3%... viene con 2 ó 3 hojas verdaderas y como viene en cubitos, en plantas ya formadas al plantarlas no sufre *stress*, sigue creciendo” (Entrevista a roductor TIPO A).

IV. Los que salen del negocio

Al analizar las actividades actuales en que se encuentran quienes han dejado de trabajar con *Frutos del Maipo*, se hace necesario hacer dos distinciones analíticas:

- Quienes fueron desplazados por *Frutos del Maipo* o no fueron recontratados por la empresa, y aquellos que voluntariamente se retiraron de la empresa.
- Aquellos que luego de trabajar con *Frutos del Maipo* se han dedicado principalmente a la agricultura industrial y aquellos que se han dedicado a la agricultura tradicional.

A estas distinciones se agrega una tercera distinción de carácter más bien transversal, que se asocia a las dos anteriores: el tamaño, esto es, la distinción entre agricultores pequeños y medianos respecto de agricultores grandes. Esta distinción se trabajará en conjunto con las anteriores.

IV. 1. Las distintas salidas de *Frutos del Maipo*; desagregación según tamaño

Una primera distinción que es necesario hacer, es la causal de salida de la empresa de *Frutos del Maipo*. Existe un conjunto de agricultores que fueron desplazados por diversas razones por la empresa: tamaño, calidad de la tierra, confiabilidad productiva, etc., mientras otros decidieron voluntariamente retirarse de la empresa buscando alternativas productivas más viables.

El patrón común entre aquellos que fueron desplazados de la empresa es el de ser medianos agricultores —alrededor de 40 hectáreas propias, o bien casi sin tierras

propias, pero con 100 hectáreas en arriendo y que –salvo un caso- tenían casi el 50% de sus hectáreas cultivables comprometidas con la empresa. A su vez, el patrón común de quienes se retiraron voluntariamente de la empresa es el manejo de importantes extensiones de tierra –siempre sobre 100 hectáreas- y el compromiso con la empresa de menos de 20% de sus hectáreas cultivables. Para ellos el trabajo con *Frutos del Maipo*, pasa a ser solo una “opción más”. Como se puede ver, aquí hay una estrecha asociación entre el tamaño y las causales del alejamiento de *Frutos del Maipo*. Vemos así, como tamaño y causal de salida de la empresa pasan a ser variables superpuestas: los medianos y pequeños son desplazados, mientras los grandes se retiran voluntariamente.

Para tres de los cuatro productores entrevistados que fueron desplazados de *Frutos del Maipo*, ello les significó una crisis inmediata, pues habrían perdido el referente de seguridad, estabilidad y confiabilidad que representa la empresa, debiendo iniciar actividades agrícolas más inestables, y buscar diversos mercados en los cuales colocar los productos.

“Para mí, salir de Frutos del Maipo, fue una crisis, porque tuve que entrar a la aventura, ponerle tú, de repente con porotos para seco gano más dinero que con Frutos del Maipú, pero durante este año, perdí el año... entonces eso uno no lo sabe... el negocio a través de los años, mucho mejor con Frutos del Maipo, entonces fue una crisis.” (Entrevista a productor TIPO C).

Esta crisis la enfrentarían a través de la diversificación de actividades productivas en el predio, con la cual se cultiva para distintos mercados, de tal manera que si alguno de ellos ofrece precios bajos, ello se vería compensado por los mejores precios ofrecidos por los otros.

Muchos de estos productores tienen dificultades para vincularse con otra agroindustria, salvo los semilleros, y optan por volcar parte de su producción al mercado en fresco. Esta opción puede ser bastante costosa para los productores, pues mientras la relación con la agroindustria los pone en un mercado de trabajo protegido –asesorías técnicas, créditos de bajo o nulo interés otorgados por la misma empresa en la adquisición de semillas y el arriendo de máquinas sembradoras y cosechadoras- el mercado en fresco los obliga en entrar solos en la competencia. En ese sentido los productores cuentan cómo en ese mercado muchas veces han experimentado costosas e inesperadas pérdidas.

"Resulta que yo después... ese año puse para el mercado nacional, saqué mejores ventas que las de Frutos del Maipo, pero resulta que no saqué ni los costos, porque resulta que traer mano de obra, flete pa la gente, pagar el IVA, pagar el flete, la persona que va a vender, el envase... entonces cuando uno trabaja con la agroindustria tiene esa facilidad, una cosecha barata, eficiente, le pagan el IVA, no tiene problemas de transporte, no tiene mano de obra que tiene que estar ahí sacando, pesando, cosiendo sacos, cargando... esas cosas hoy día son de muy alto costo, entonces no son rentables... (...) tiene que estar dispuesto a todo lo que disponga" (Entrevista a productor TIPO C).

En síntesis, para los productores medianos, el ser desplazados de *Frutos del Maipo*, les ha significado en gran medida salir también de otros contratos con empresas –de las cuales se han visto desplazados por las mismas razones de *Frutos del Maipo*- y entrar al riesgoso mundo del mercado en fresco y el trato con semilleras. En este mercado se pueden obtener jugosas ganancias –si por ejemplo se logra un trato de alcachofas con el Jumbo- pero también grandes y frecuentes pérdidas. Por eso estos productores, una vez fuera de *Frutos el Maipo* han optado por diversificar su producción en la línea de buscar distintas y complementarias estrategias de sobrevivencia y mantención en el negocio.

Distinto es el caso de los productores grandes que se retiraron voluntariamente de *Frutos del Maipo*. Decíamos anteriormente que los productores que han logrado una mejor adaptación a la empresa corresponden a grandes productores que negocian altos volúmenes de producción y que se encuentran altamente especializados en el rubro, lo cual los lleva a manejar altos niveles de tecnificación que les permiten altos rendimientos y bajo uso de mano de obra.

Sin embargo, no todos los grandes productores establecen ese tipo de relación con la empresa, ni tienen interés en especializarse en cultivos industriales. Existen otros quienes, por el contrario, se encuentran en pleno proceso de expansión en el área frutícola o embarcados en otro tipo de negocios. Para ellos la vinculación con *Frutos del Maipo* habría sido circunstancial, como una alternativa de llenar potreros mientras éstos están a la espera de ser plantados, o bien como una tentativa posible de negocio pero nunca exclusiva, comprometiendo un máximo del 20% del total de terreno disponible.

"En el caso nuestro, estamos metidos con frutales... estos cultivos anuales eran pa nosotros una alternativa más no más (...) Lo que pasa es que como se optó la idea de seguir plantando, obviamente estos cultivos se van desplazando automáticamente, se va plantando el campo, se van desplazando los cultivos anuales, esa es la única razón que existe" (Entrevista a productor TIPO B).

En este caso, la salida de *Frutos del Maipo* no constituyó un problema para la economía predial sino, por el contrario, fue una decisión de la administración del predio con miras a maximizar sus ganancias. Para ellos *Frutos del Maipo* era solo un negocio mediano y, como tal, fue desplazado por un negocio que es considerado mejor.

"Una razón es porque nosotros seguíamos plantando, otra que nuestros márgenes eran muy estrechos (...) Yo creo que Frutos del Maipo fue una alternativa más de poder generar otros cultivos, (...) pero no es tanta la rentabilidad, para hacerse rico, y eso significa que el cultivo que pongamos pueda sernos interesante" (Entrevista a productor TIPO B).

"Era más rentable la papa, bajaron mucho los precios de Frutos del Maipo" (Entrevista a productor TIPO B).

En consecuencia, dado que la mantención del contrato con *Frutos del Maipo* no era considerado como una gran oportunidad económica, tampoco dichos productores estuvieron dispuestos a desarrollar esfuerzos particulares de tecnificación y racionalización productiva para adaptarse a las exigencias del negocio.

"Es que pa qué ir contra la corriente, si el sistema no está así, yo al menos no me adapto a nada, si algo no me convence, me salgo" (Entrevista a productor TIPO B).

Mientras el primer grupo de agricultores, los medianos y pequeños que fueron desplazados de *Frutos del Maipo* abrigan el deseo de volver a trabajar con la empresa, los agricultores grandes señalan que cuando quisieren podrían recontactarse con *Frutos del Maipo*, pero que dicha opción no es de su interés.

"Respecto de Frutos del Maipo, nada más... que me gustaría volver a trabajar con ellos, nada más" (Entrevista a productor TIPO C).

"Si en este momento yo quisiera entrar a la empresa yo voy a hablar ahora mismo con José Luis, ahora mismo si nosotros quisiéramos poner poroto cilíndrico después del trigo yo le digo a

IV. 2. Agricultura industrial, agricultura tradicional y opción mixta

La segunda distinción que es necesario hacer al evaluar la situación actual de quienes dejaron de trabajar con *Frutos del Maipo*, tiene que ver con los diferentes tipos de inserción que los productores han logrado en el mercado agrícola. Al respecto es necesario distinguir tres grupos, cada uno de los cuáles ha desarrollado una particular estrategia y donde nuevamente el tamaño se constituye en una variable superpuesta importante.

Un primer grupo son los que se dedican casi exclusivamente a la chacarería tradicional: papas, cebollas y hortalizas para mercado en fresco, como también maíz forrajero y trigo. Son actualmente productores grandes –manejan importantes hectáreas de terreno- pero que, en los dos casos entrevistados, empezaron siendo pequeños productores. Tienen muy pocas hectáreas propias, 3 y 12 respectivamente, pero aumentan su volumen de cosechas arrendando importantes cantidades de tierra, llegando a manejar sobre 150 hectáreas.

Para ellos trabajar con *Frutos del Maipo* no les significó grandes modificaciones en su proceso de trabajo, pues destinaron a la empresa una parte de la producción chacarera-hortícola que destinaban a La Vega. La producción con *Frutos del Maipo*, ofreció a estos productores márgenes mayores de seguridad, pero nunca paso de ser para ellos un negocio marginal. Por ello, su compromiso con la empresa fue bajo –lo que motivó el despido de uno de ellos- y cuando observaron mejores ganancias en otros negocios, abandonaron la empresa.

Actualmente, se orientan principalmente al comercio en Lo Valledor, principalmente en papas y chacarería. Habrían pasado por importantes fases expansivas, las que habrían determinado un crecimiento hasta el tamaño que ahora tienen, pero actualmente se verían muy afectados por la crisis de precios del mercado en fresco.

"La agricultura me lo ha dado todo, la agricultura me lo ha quitado todo".

"Yo saco la cuenta y ahora con las habas estoy perdiendo \$150.000 diarios".

(Entrevista a productor TIPO C).

Este grupo se percibe a sí mismo en medio de una crisis, la cual han enfrentado a través de tres estrategias. En primer lugar, por la diversificación de cultivos, si no resulta con una cosa resultará con otra; en segundo lugar, con la eliminación de mano de obra y finalmente con la disminución de la cantidad de tierras en arriendo, las que vienen a ser un costo fijo muy oneroso de mantener.

"Reducirnos... porque nosotros, yo le digo 5 o 6 años atrás... estábamos arrendando 300 hectáreas afuera, y después nos bajamos, nos bajamos, nos bajamos, y ahora tenemos como 100 hectáreas no más arrendadas afuera... en el fondo la cuestión significa más gastos, porque lógico la agricultura ha estado pésimo, entonces había que reducirse y lógico eso nos ha llevado a trabajar con menos gente." (Entrevista a productor TIPO B).

Un segundo grupo, también de agricultores grandes, es el grupo que se aproxima más a lo que se podría llamar una agricultura empresarial moderna, experimentado en rubros nuevos, en estrecha relación con empresas, y fuertemente exportadora. El elemento común de este grupo es el manejo de predios grandes –sobre 100 hectáreas- y de explotación muy intensiva.

Para este grupo, el trabajo con *Frutos del Maipo*, fue una alternativa de negocio más, dentro de las diversas alternativas de la agricultura moderna y que ellos reemplazaron por negocios mejores.

"Yo te diría que fue un negocio medio, no fue tan espectacular, una alternativa más para poder producir y para poder rotar los cultivos en un suelo" (Entrevista a productor TIPO B).

"A mí dejar Frutos del Maipo no me produjo ningún problema. Simplemente lo hice probando el abanico de posibilidades que se veía, probar, ¿a ver cómo me va aquí? Y no me gustó". (Entrevista a productor TIPO B).

Este grupo señala que su salida de *Frutos del Maipo* no les ha significado grandes problemas prediales y no habría afectado sus procesos de crecimiento. No perciben que su actividad esté en crisis, salvo por las consecuencias generales de la crisis económica nacional. Su estrategia de negocio transita por la asociación con empresas agrícolas –principalmente internacionales- y por el trabajo en negocios propios, tales como frutales o agricultura.

Finalmente, el tercer grupo está formado por agricultores medianos –alrededor de 40 hectáreas de cultivo- que se han visto desplazados de los más jugosos contratos agrícolas, y por eso han debido desarrollar una estrategia de diversificación productiva para su subsistencia empresarial. Esta diversificación muchas veces significa más bien una desorientación productiva “Yo no sé ni pa dónde voy ahora” (Entrevista a productor TIPO C).

Este es el grupo que se vio más afectado con su marginación de *Frutos del Maipo*, pues comprometían con la empresa parte importante de sus activos, por lo cual debieron recomponer completamente su economía predial.

Su actual estrategia transita por combinar en el predio, contratos con semilleras –de rentabilidad baja- y producción en fresco para La Vega y para Supermercados. Es un grupo cuya vulnerabilidad a las fluctuaciones de mercado es más baja que la del primer grupo, que se especializaba en fresco, pero no logra tampoco ganancias importantes.

Como se observa en este apartado final, las consecuencias de la salida de *Frutos del Maipo* son muy diversas según el grupo del cual se hable. Hay productores que no se vieron mayormente afectados por el cambio, volcándose hacia una agricultura empresarial. Otros, al dedicarse a la chacarería, se sumergieron en un mundo rentable, pero fuertemente riesgoso. Y finalmente, los más chicos, han debido buscar en la diversificación el camino para su sobrevivencia empresarial.

CAPÍTULO V

LA RACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA RELACIÓN CON LA FUERZA DE TRABAJO

El presente capítulo analiza las estrategias seguidas por Frutos del Maipo en la gestión directa e indirecta de la fuerza de trabajo que ésta demanda. En relación a los operarios de planta se analiza la evolución de la demanda por fuerza de trabajo y los procesos de selección que ha vivido la misma. Se analiza también el carácter paradójicamente urbano del empleo agroindustrial y las redes de subcontratación que se establecen hasta Santiago. Respecto del trabajo en predios –relacionado indirectamente con la empresa- se analiza su perfil y evolución en el tiempo.

Los procesos de racionalización y reorganización de *Frutos del Maipo*, no sólo han afectado la relación de la empresa con los productores agrícolas de hortalizas frescas, como se vio en el apartado anterior, sino que también han modificado las características de la demanda de fuerza de trabajo. Las variables que subtienden estos cambios tienen que ver, por una parte, con las innovaciones tecnológicas y la maquinización que transforma el trabajo de planta y el trabajo de los predios y por la otra, con los crecientes niveles nacionales de cesantía. Estos hechos van cambiando no sólo la demanda de trabajo, sino también el tipo y calificación de la mano de obra empleada.

Las fuentes de información en las que se basa este capítulo fueron: 1) La sistematización de la información de las planillas de contratación presentadas al Servicio de Impuestos Internos por la empresa, 2) Tres entrevistas a la Administradora de Personal, 3) Entrevistas a 6 trabajadoras antiguas de la empresa, que constituyen testigos vivos acerca de la evolución del tipo de trabajo según los cambios tecnológicos, 4) Entrevistas a los enganchadores de personal o intermediarios a los que recurre *Frutos del Maipo* en períodos de temporada. Específicamente, se entrevistó a un intermediario sin fines de lucro –vinculado a trabajos políticos y pastorales- que engancha a pobladores para trabajar con diversas agroindustrias con el fin de ayudar a paliar la cesantía, y a dos intermediarios con fines de lucro: un enganchador /transportista y un contratista propiamente tal.

Es necesario distinguir analíticamente entre dos distintos tipos de mano de obra que demanda la empresa: esto es, la mano de obra que la empresa demanda

directamente, o es decir que se encuentra bajo la supervisión de la propia empresa, y aquella que la empresa demanda indirectamente. Esta última comprende a quienes trabajan en predios que se encuentran vinculados por contrato a la empresa. Estos trabajadores no reconocen a *Frutos del Maipo* como su empleador, sino que están empleados directamente por el productor agrícola, pero trabajan cultivando productos que encuentran contratados por la empresa y, en ese sentido, las decisiones tecnológicas de la empresa les son relevantes. En lo sucesivo, se trabajará separadamente estos dos grupos. Cabe decir que la información que fue posible compilar respecto del segundo grupo, fue muy inferior a la compilada respecto del primero, pues constituye un grupo disperso y atomizado, cuyos únicos informantes contactables son sus empleadores.

I. Trabajadores con relación laboral directa con la empresa

Entenderemos por trabajadores con relación laboral directa con la empresa, al conjunto de personas que trabajan en la planta procesadora, ya sean contratados por la empresa o contratados por la intermediación de empresas contratistas. En ambos casos, la responsabilidad legal de la situación del trabajador recae directamente en la empresa.

Con los cambios y reingenierías internas que ha vivido *Frutos del Maipo*, este grupo ha sufrido importantes modificaciones en términos de número, perfil, estatus, y procedencia, que han transformado el entorno asalariado de la empresa.

1.1. Evolución del número de trabajadores demandados por la empresa

Como una primera aproximación, se observarán las estadísticas de contratación de *Frutos del Maipo* durante la última década, en la cual la empresa ha desarrollado su proceso de expansión. (Se considera a partir del año 1993, pues sólo desde ese año se conservan los registros).

Cuadro N° 12. Estadísticas de contratación de *Frutos del Maipo*, peak de temporada alta (Enero-Febrero) y pick de temporada baja (Julio-Agosto), según rango en la empresa

	N° Trabajadores							
	Empleados		Personal de Planta		Temporeros		Total	
	Peak alta	Peak baja	Peak alta	Peak baja	Peak alta	Peak baja	Peak alta	Peak baja
1993	39	46	87	83	667	252	793	381
1994	52	56	87	92	891	170	1030	318
1995	62	65	82	98	899	293	1043	456
1996	72	71	62	51	832	176	966	298
1997	55	63	51	52	720	213	826	328
1998	76	89	35	32	271	171	382	292
1999	84	86	26		427	153	537	239
2000	90	122	24	21	440	229	554	372
2001	114	104	21	22	403	229	538	355

En el cuadro n° 12, el apartado "empleados" refiere al personal profesional y administrativo; el apartado "personal de planta" refiere a los operarios con rango de supervisores que quedan a cargo del control de líneas y procesos. Estos dos grupos tienen modalidades contractuales permanentes con la empresa. Finalmente en el apartado "temporeros", se encuentran todos los trabajadores con rango de operarios, quienes se encuentran vinculados a la empresa por contratos diarios –jornales- o por faenas. Muchos de estos trabajadores se encuentran empleados gran parte del año, pero dadas las características de la modalidad contractual, pueden ser considerados *temporeros*.

El primer elemento que salta a la vista en el Cuadro n° 12 es la alta temporalidad estacional que afecta al grupo de los temporeros y la virtual atemporalidad del grupo de empleados y personal de planta. Ello se entiende porque, tanto las labores administrativas como de supervisión se mantienen estables durante el año, mientras que las labores de procesamiento directo del producto –realizada por los temporeros- se concentran principalmente en los meses de verano.

Se observa también el importante aumento del número de empleados a través de los años, esto es, el crecimiento de la planta profesional y administrativa. Ello obedece a dos razones: la expansión del área de venta y el desarrollo tecnológico de la empresa. Al ampliarse las ventas de productos hacia regiones, fue necesario incrementar el número de vendedores estables de la empresa, los que vienen a engrosar las filas del personal administrativo. Por otra parte, el desarrollo tecnológico obligó a incorporar

personas de mayor calificación en las áreas de gerencia técnica y control de calidad, las cuales vienen a desplazar labores que a principios de la década realizaban los supervisores. Ambos procesos muestran que *Frutos del Maipo* va creciendo y racionalizándose profesional y administrativamente. Una empresa que necesita más profesionales y administrativos es una empresa en expansión y complejización productiva y comercial.

No sucede lo mismo, sin embargo, para el caso de operarios y supervisores. Ambos, en lugar de aumentar a través del tiempo, han venido disminuyendo ostensiblemente. Es decir, estaríamos ante una empresa cuya racionalización productiva tiende hacia una disminución de la demanda de trabajo de baja calificación: los operarios.

Ahora bien esta disminución de operarios a través del tiempo no ha sido igual en las temporadas altas y bajas. Si comparamos los distintos períodos productivos – temporada de alta demanda de trabajo y temporada de baja demanda de trabajo – podemos ver que la disminución de la demanda de trabajo entre los años 1996 y 2000, se concentra principalmente en la temporada alta. La temporada baja por su parte ha mantenido relativamente estable su demanda de trabajo, salvo las variaciones a la misma que generan las fluctuaciones económicas y climático-productivas. La temporada alta, ha visto disminuir su demanda de trabajo a partir del año 1996, reduciendo a la mitad el total de operarios contratados sólo por el verano. Esta reducción tiene relación con factores de cambio tecnológico, esto es, la introducción de nuevas máquinas como La Envasadora Haisen, menos intensivas en mano de obra.

Un segundo elemento que resalta de la comparación entre las temporadas, es que *Frutos del Maipo*, a diferencia de las empresas que comercializan productos frescos, si bien disminuye su demanda de trabajo durante el invierno, no la elimina totalmente. Ello contrasta con lo que sucede en las empresas de productos frescos, que disminuyen su demanda de trabajo prácticamente a cero durante los “*meses azules*”. *Frutos del Maipo*, como empresa congeladora, mantiene una demanda de trabajo del orden de 250 operarios incluso en los meses invernales. Ello es posible, porque las empresas congeladoras pueden y necesitan diferir durante el año ciertas etapas del manejo del producto, de manera de desconcentrar la mano de obra en la temporada, lograr un mejor aprovechamiento de la planta los meses de invierno y maximizar la capacidad de almacenaje. Las labores que se diferir hacia el invierno corresponden

básicamente a labores de envasado del producto. Ello permite mantener un cierto contingente de trabajadores más estables junto a quienes vienen sólo a trabajar por temporada.

Dado lo anterior, la empresa divide a sus trabajadores en dos grandes áreas: **proceso** y **envasado**. El *área proceso* refiere a la recepción del producto en fresco y a su primer procesamiento previo al congelado, esto es, limpieza, pelado, picado o desgranado, desinfección y cocción. Luego de esta elaboración, el producto es congelado y guardado a granel en grandes congeladoras. El *área envasado*, por su parte, trabaja con el producto ya congelado, envasándolo según la demanda que se tenga del mismo. Vemos aquí cómo la disminución de trabajadores habría afectado en mayor forma al trabajo de proceso -recepción y primera elaboración del producto en la propia temporada de producto fresco- siendo menor la disminución en el área de envasado.

A consecuencia de lo anterior, se observa una reducción de la temporalidad del trabajo, esto es, disminuye cada vez más el conjunto de trabajadores exclusivamente temporales y aumenta porcentualmente el grupo de aquellos que mantienen su empleo en la empresa durante todo el año. Como lo muestra el Cuadro nº 13, hacia el año 1994, el 80,9% de los trabajadores trabajaba exclusivamente en la temporada, mientras que para el 2001, la fuerza de trabajo sólo disminuyó los meses de invierno en 43.2%.

Cuadro Nº 13. Porcentaje de disminución de la fuerza de trabajo entre las temporadas altas y bajas

	Peak alta	Peak baja	% de reducción
1993	667	252	62,2
1994	891	170	80,9
1995	899	293	67,4
1996	832	176	78,8
1997	720	213	70,4
1998	271	171	36,9
1999	427	153	64,2
2000	440	229	48,0
2001	403	229	43,2

1. 2. Factores incidentes en la disminución del número de operarios

Los principales factores que han incidido en la disminución de operarios durante la última década, dicen relación con los siguientes puntos:

- 1) Maquinización.** La incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias que minimizan la mano de obra necesaria para su operación.

"Ahora la gente con la que nosotros hoy día trabajamos es bastante menos que con la que trabajábamos 6 años atrás, porque la empresa se ha ido modernizando, se han ido implementando máquinas, hemos cambiado mucha mano de obra y hemos puesto máquinas (...) En el área de envasado, se cambió la máquina, por la Haisen, que ocupa bastante menos gente y tiene un rendimiento triple de lo que era la Trianden. Antiguamente había 90 personas por turno en envasado, y ahora hay 90 personas para los dos turnos." (Entrevista a la Administradora de Personal).

"Se ocupa mucho la máquina ahora, antiguamente éramos nosotros, manos no más, ahora la mayoría lo hace la máquina... lavando el producto, ahora hay una máquina que corta el producto... las rejillas... antes nosotros sacábamos el producto de los bins, con las manos... por una parte es bueno, pero por otra parte se va contratando menos gente..." (Entrevista a Trabajadora Temporera).

Esta tendencia hacia la sustitución de mano de obra por maquinaria, es una tendencia de largo plazo en *Frutos del Maipo*, constituyendo una de las opciones estratégicas de la empresa hacia el futuro. Periódicamente se realizan giras tecnológicas para la compra de maquinarias y se espera que con ellas se vaya reemplazando progresivamente la mano de obra masiva, quedando con la empresa sólo un pequeño contingente profesional de alta especialización.

- 2) Especialización productiva de la empresa.** En las etapas iniciales de operación de *Frutos del Maipo*, ésta tomaba diversos contratos para la elaboración de productos durante el año, de manera de no dejar capacidad ociosa. En la fase de consolidación competitiva de la empresa, ésta comienza a seleccionar los contratos de manera que se especializa en ciertos rubros específicos para los cuales cuenta con maquinaria adecuada. En este proceso, sustituye rubros de baja maquinización, en los cuales debía utilizar grandes contingentes de mano de obra,

por rubros de alta maquinización poco exigentes de procesamiento manual.

"En la parte proceso, si bien hemos disminuido la mano de obra, pero más que por máquinas ha sido porque hemos dejado de hacer algunos contratos... como por ejemplo, ocupábamos mucha mano de obra en lo que era el proceso del durazno, donde hoy día no hacemos ese proceso, y eso nos significó una rebaja de 80 personas" (Entrevista a la Administradora de Personal).

- 3) **Externalización de servicios y productos.** En la misma línea de racionalización y organización, *Frutos del Maipo* comienza a externalizar y a comprar ciertos productos ya elaborados. Algunos de estos productos se compran preelaborados directamente a los productores agrícolas, como es el caso del brócoli y la coliflor, que se compran trozadas –desmenuzadas– en lugar del pan completo, y la frutilla que se compra despezonada. Otros productos se compran elaborados a otras empresas más especializadas, como el caso de papa prefrita.

"Mucho producto nuestro se compra preelaborado, la papa prefrita se trae de afuera, por lo tanto, acá no la hacemos. En el tema de la frutilla, ocupábamos mucha mano de obra porque la despezonábamos, ahora la compramos despezonada (...) La mayor parte de ese producto nosotros la manejábamos a trato, nos significaba tener más gente también. Como ahora ese proceso se hace afuera tenemos menos gente acá." (Entrevista a la Administradora de Personal).

"Bueno, antiguamente cuando yo llegué se hacía el melón, ahora no se hace... no sé en qué se basa... por ejemplo... la frutilla, no sé... por ejemplo la traen hecha, y a nosotros nos perjudica un poco, porque no tenemos... porque yo en todo caso soy una persona que trabaja a trato (...) Entonces en ese sentido, a nosotros nos perjudica, porque vienen esos productos de afuera, hechos... entonces eso influye en que la cosa no ante tan bien" (Entrevista a Trabajadora temporera).

Estos tres factores han afectado principalmente al *área proceso*, que es donde se trabaja con el producto fresco. El *área envasado* por su parte no ha sufrido grandes cambios tecnológicos, por lo cual ha mantenido estable durante la última década su dotación de personal.

1. 3. Modalidad contractual

Existen dos grandes modalidades con las cuales se remunera —en las agroindustrias y en el sector agrícola en general- el trabajo temporero: por “jornales” o “a trato”. La modalidad *por jornales* refiere a la remuneración por “día trabajado”, el que se paga al final de ciertas faenas de trabajo. El trabajo *a trato* por su parte, se remunera según unidad de producto procesada. Esto es, por ejemplo: kilos de frutilla despezonada, número de choclos desgranados, número de humitas confeccionadas, etc. Mientras en el trabajo *por jornada* se remunera la presencia del trabajador en un grupo o cadena, en el trabajo *a trato* se incentiva el trabajo individual, se mide el trabajo de cada operario y se le paga según el mismo.

Cuadro N° 14: Porcentaje de operarios a trato respecto del total de operarios

	Peak Alta		Peak Baja	
	% Op. a trato	Total Operarios	% Op. A trato	Total Operarios
1993	37,8	667	34,5	252
1994	23,7	891	12,9	170
1995	26,5	899	0,0	293
1996	16,2	832	0,0	176
1997	9,6	720	0,0	213
1998	0,0	271	0,0	171
1999	27,4	427	8,5	153
2000	9,8	440	0,0	229
2001	0,0	403	0,0	229

Como vemos en el Cuadro 14, la empresa hacia 1993 tenía más de un tercio de sus operarios con la modalidad “a trato”, pero esto ha venido disminuyendo visiblemente, de tal manera que actualmente el trabajo a trato viene a ser casi marginal. Esta disminución habría sido más rápida en los periodos de temporada baja, y habría sido más gradual en la temporada alta. Ello se debe a la creciente maquinización de los procesos, la cual lleva a que el ritmo productivo deje de ser controlado por el trabajador, y pase a ser regulado por las bandas transportadoras de la máquina.

En este nuevo escenario, el trabajo a trato se hace innecesario e impracticable. Innecesario, pues el “trato” se utilizaba normalmente para incentivar una mayor rapidez en el trabajo cuando su velocidad dependía del esfuerzo de “la tratera”, de tal manera que cuando el ritmo del trabajo es regulado por la máquina, el trato se hace innecesario. Decíamos también que se hace impracticable pues, cuando el trabajo era

más manual, el trabajo de cada tratera se medía por los kilos que producía; en las bandas transportadoras que actualmente operan es imposible determinar la cantidad de trabajo específico hecho por cada operaria.

Por lo anterior, actualmente ya no existen personas que trabajen exclusivamente a trato, como existían antes. Se mantienen, eso sí, un pequeño grupo de personas, aproximadamente 25 mujeres mayores- que mantienen un vínculo semi permanente con la empresa. Ellas, si bien son temporeras del área proceso –que prácticamente cierra en invierno- son contratadas por la empresa durante casi todo el año, en labores de aseo, fabricación de platos preparados y otros. Son consideradas privilegiadas dentro de la empresa, premiadas por su eficiencia y fidelidad a la organización. Este grupo toma las escasas labores “a trato” que aún se realizan, y que serían más rentables que las labores por día, siendo por eso llamadas las “trateras”.

“Igual hay un grupito chiquitito de 25 personas más o menos, que son las viejitas super antiguas –las trateras como nosotros les decimos- que para esa gente cuando llega producto a trato se pone por trato. Se pone un precio por kilo y se hacen su sueldo aparte (...) Ellas están permanentemente acá, y hoy día que estamos trabajando legumbres y espinacas, si se definiera qué se va a trabajar a trato se pone a prueba durante 3 días para ver el rendimiento que tiene y se le pone el precio. De ahí les decimos vamos a poner a trato, a contar de tal fecha... estas 25 personas son como las antiguas permanentes” (Entrevista a la Administradora de Personal).

Actualmente, la modalidad contractual predominante –tanto para los trabajadores del área proceso como del área envasado- corresponde al llamado *contrato por faena*. Esto es, se desarrollan contratos que corresponden a la duración de determinado tipo de producto que se elabora.

“Les hacemos contrato por faenas determinadas, por ejemplo el choclo, termina el 15 de enero, pero el 16 de enero comienza otra faena y se quedan al tiro, o sea, es la figura nomás que nosotros le vamos poniendo término” (Entrevista a la Administradora de Personal).

1. 4. Selección de los operarios y forma de reclutamiento

La disminución de la demanda de mano de obra y la tendencia a una contratación en tramos más largos, ha llevado a la empresa a definir un mayor nivel de exigencia en cuanto a contratación.

Cuando la empresa demandaba grandes cantidades de mano de obra temporal, ésta enfrentaba serios problemas de contratación, especialmente en temporada. Ello, porque debía competir por el reclutamiento de trabajadores con las otras empresas de la zona, muchas de ellas especializadas en productos frescos. Estas últimas, que sólo requieren trabajadores en un corto período del año, tienden a ofrecer sueldos altos y en modalidades a *trato* y a *destajo*.

"Nuestra empresa funciona todo el año, y en una época de Noviembre hasta Abril, tenemos muchos problemas para contratar mano de obra, porque funcionan muchas empacadoras en la zona que por supuesto pagan mucho mejor que nosotros, porque son empresas estacionarias, nosotros estamos todo el año trabajando..." (Entrevista a la Administradora de Personal).

Ello llevaba a que, ante la urgente necesidad de mano de obra, se utilizaran sistemas informales de contratación.

"Antiguamente todo el mundo entraba aquí y era super fácil entrar. Bueno, el año 94, cuando yo llegue había 1200 personas (...) se dejaba el carnet en la puerta, te entregaban el uniforme y entrabas a trabajar" (Entrevista a la Administradora de Personal).

En los últimos años, por el contrario, han confluído dos procesos que han minimizado esta dificultad para *Frutos del Maipo*, y que han permitido que ésta desarrolle procesos más rigurosos de selección de personal. Estos procesos son, por una parte, la disminución de la demanda de trabajo de temporada de la empresa, por los procesos de maquinización y especialización antes descritos, y, por otra, la presión que significó para los trabajadores la amenaza de la cesantía, por la cual privilegiaron el trabajo en *Frutos del Maipo*, en tanto les ofrece posibilidades de continuidad durante los meses de invierno.

"Lógicamente se fueron modernizando maquinarias, modernizando el proceso y eso nos permitió reducir la cantidad de gente y ponernos más exquisitos, o más estrictos en el tema de la contratación" (Entrevista a la Administradora de Personal).

"La rotación nuestra es alta, este año se dio menos, pero también avalado por la cesantía, la gente trató de cuidar mucho más, de cuidar su trabajito ahora, y también no optaron por irse a empresas que son estacionarias, porque iban a tener trabajo el resto del año" (Entrevista a la Administradora de Personal).

De esta manera, la empresa ha pasado a definir un conjunto de procedimientos de selección de personal, por el cual ha llegado a configurar un núcleo de trabajadores relativamente estable. Estos procedimientos incluyen, por una parte, aspectos formales y, por otra, recomendaciones personales. Entre los aspectos formales se ha ido definiendo un procedimiento institucional.

"Antes aquí a la gente no se le pedía ningún estudio, ni antecedentes, nada. Era el que llegaba, si necesitábamos gente entraban todos. Ahora no, nosotros abrimos nuestro proceso de inscripciones, para un reclutamiento interno, el 15 de Julio de cada año y termina el 15 de agosto, de tal forma que en ese del 1º al 15 de Septiembre cada jefatura pide las fichas y selecciona –muchas veces según la gente que ya conoce-, pero la gente para venir a inscribirse tiene que cumplir todos los requisitos: certificados de antecedentes, formulario de la AFT, C.I., certificado de vacuna –hasta 30 años les exigimos la vacuna antitífica, porque somos empresa de alimentos". (Entrevista a la Administradora de Personal).

Las recomendaciones personales tienen que ver, por una parte, con el conocimiento que la empresa ya tiene de la persona, con la cual mantiene largas relaciones de trabajo y, por otra, por procesos de selección hechos por los intermediarios o enganchadores, los cuales conocen muy bien a las personas con las cuales trabajan, manteniendo vínculos de vecindad o cercanía afectiva.

"La gente que tenemos es buena gente, es gente de La Pintana de La Magdalena, de todos esos sectores que dan susto, pero es gente buena, nosotros dentro del grupo hemos ido seleccionando y dejando lo mejor, ellas mismas se van seleccionando, allá cuando uno llama gente a las poblaciones, saben a quien invitar, el Junta de Vecinos, la Iglesia" (Entrevista a la Administradora de Personal).

Vemos así como junto a los procesos de flexibilización y tecnificación en la operación de la empresa, Frutos del Maipo, mantiene ámbitos de relaciones basadas en los vínculos personales, lo que podrían ser interpretados como una especificidad de lo rural en los procesos en que se disuelven las divisiones de lo urbano y lo rural.

Como se dijo anteriormente, durante la temporada de cosecha y de procesamiento, aumentan las dificultades para la contratación de operarios. Actualmente, esto parece ser un problema resuelto, pues se habría formado un contingente relativamente estable que mantiene vinculaciones de largo plazo con la empresa. Sin embargo, esto

no siempre ha sido así, y hasta hace algunos años, la contratación de un número suficiente de operarios constituía un "problema" para el Departamento de Personal, especialmente porque la mano de obra disponible en la zona –Linderos, Buin, Paine- encuentra una amplia oferta de contratación en las diversas agroindustrias y predios de la zona.

Esta dificultad generó dos procesos paralelos que aun hoy día se mantienen en la empresa. En primer lugar, la emergencia de la figura del intermediario, esto es, una persona que contacta trabajadores y los pone a disposición de la empresa durante la temporada. Como se verá más adelante, estos intermediarios pueden tener distintos perfiles, los que van desde la clásica figura del contratista –que trata con la empresa una determinada cantidad de horas de trabajo, que él administra- hasta personas que por motivaciones de corte altruista –religiosas o políticas- toman como vocación misional realizar gestiones que generen trabajo a su comunidad. Esta figura del intermediario pasa a ser el núcleo de las redes laborales que extiende la empresa.

Junto a lo anterior –y en estrecha asociación con la figura del intermediario- el trabajo temporal adquiere un fuerte sesgo urbano. Por diversas razones –que analizaremos más adelante- los intermediarios obtienen su trabajo de los sectores periféricos urbanos específicamente, en el caso de esta empresa, los sectores de la periferia Sur. De esta manera, el grupo de operarios de la empresa se constituye en un grupo esencialmente urbano, de tal manera que las fluctuaciones de producción de la misma tienen mayores impactos en La Pintana que en Linderos.

1.5. Evolución del perfil de los trabajadores en planta

La rigurosidad de los procesos de selección habría llevado a un cambio significativo en el perfil de los trabajadores en planta.

Esta evolución se manifiesta levemente en las variables tradicionales de sexo y edad, pero se manifiesta en forma más definida en variables de tipo más cualitativo como comportamiento, disciplina, especialización, etc.

Cuadro Nº 15. Operarios por año, *peak* de alta temporada, *peak* de baja temporada, según sexo

	Peak alta			Peak baja		
	%Hombres	%Mujeres	Total	%Hombres	%Mujeres	Total
1993	21,0	79,0	667	15,5	84,5	252
1994	14,8	85,2	891	29,4	70,6	170
1995	13,3	86,7	899	13,3	86,7	293
1996	18,6	81,4	832	23,9	76,1	176
1997	19,3	80,7	720	25,8	74,2	213
1998	21,4	78,6	271	31,0	69,0	171
1999	21,3	78,7	427	26,1	73,9	153
2000	21,1	78,9	440	30,1	69,9	229
2001	22,8	77,2	403	30,6	69,4	229

En el Cuadro Nº 15 se observa, que en todas las temporadas y en todos los años, predominan las operarias mujeres respecto de los hombres. Se observa también que en los períodos en que aumenta el número de operarios necesarios para la operación de la empresa, aumenta porcentualmente el número de mujeres que trabajan en la misma. Ello se ve claramente al comparar las temporadas de alta demanda de mano de obra respecto de las temporadas de baja demanda de mano de obra, y aún en forma más clara en los años en que la mano de obra fue más alta: 1994, 1995 y 1996.

Vemos así cómo el contingente de mano de obra masculino se mantiene relativamente estable –y anclado en los empleos de tipo más permanente (envasado y cadenas de frío) mientras que el femenino oscila a través del tiempo. Ello se explica porque la población femenina –por sus patrones de inserción laboral que se acomodan a las demandas familiares- se encuentra más disponible a responder a las demandas súbitas de fuerza trabajo, como también, porque los empleos de tipo estacional son especialmente atractivos para las mujeres en edad reproductiva.

Según la descripción de la jefa de personal, los intermediarios y las propias trabajadoras, el perfil de los temporeros de la empresa se ha ido especializando en mujeres, de mediana edad entre 30 y 50 años, las que han desplazado a las más jóvenes.

“Pero también van seleccionando a las personas, sobre todo de repente vienen niñas más jóvenes que lo toman como que de repente fuera una atracción; van al baño, se demoran, se

sientan en el baño, conversan, eso es lo que yo veo, y yo creo que en ninguna parte la van a volver a llamar porque ven el poco interés que tienen en el trabajo” (Entrevista a Trabajadora temporera).

“Ellos pedían entre 21 y 40 años, no tan jovencitas, porque también hubo problemas con las jóvenes... parece que son muy hermosos los hombres que hay allá (risas) las chiquillas se dedicaban a revolverlas... la gente estos trabajos en un principio los tomó como verdaderas vacaciones...” (Entrevista a Enganchador y Dirigente Vecinal).

Como queda dicho, más allá del sexo y de la edad, existen otras variables –de tipo más cualitativo- que irían caracterizando el perfil de los operarios. A este respecto es necesario retomar dos temas analizados anteriormente: la disminución de la demanda de trabajo por parte de las agroindustrias debido a la maquinización, y el actual período recesivo en materia de demanda de empleo. Ambos procesos llevarían a una situación en que siendo la demanda de trabajo por parte de las empresas sea muy inferior a la oferta, la calidad general del trabajo se depreciaría: su valor por jornada tendería a bajar (o nivelarse en el salario mínimo), las condiciones laborales tenderían a empeorar y a la vez las empresas tendrían mayores posibilidades de seleccionar a su personal y establecer mayores exigencias.

Ello generaría dos procesos paralelos: el primer proceso -dado el empeoramiento de las condiciones laborales- estaría constituido por una suerte de marginalización del trabajo de operario, por la cual sólo quienes tienen urgentes responsabilidades familiares, como la jefatura de hogar, que la obligan a trabajar, aceptarían las nuevas exigencias de las empresas en un contexto menos desfavorecido. Tanto contratistas, como los encargados de la misma empresa, señalan que ante la mayor rigurosidad de los procesos de selección, se han ido manteniendo quienes están dispuestas a hacer un mejor esfuerzo por conservar el trabajo, lo cual generalmente corresponde a quienes tienen mayores responsabilidades familiares.

“Mucha gente ha sido maltratada, a pesar de que se han mejorado las condiciones en que trabajan, hay incorrecciones en los pagos, no han aumentado los sueldos y eluden las cotizaciones previsionales” (por lo cual, quienes trabajan) *“son dueñas de casa que debido a la cesantía y flojera de sus maridos, tenían que salir a ganarse la vida”* (Entrevista a Enganchador y Dirigente Vecinal).

"Es que la necesidad es una, acá el 90 % es mujer separada y madre soltera... acá hay lolas de 14 años que ya tienen guagua ... entonces es la necesidad la que las hace ser responsables (...) Yo te digo que es la necesidad de la gente, o sea rinde por la necesidad, si tú les decís, voy a cortar 20 personas, se les mueven las manos y trabajan bien ... y la gente tiene necesidad de trabajar... trabajan presionadas (...) se fueron quedando las que tenían mayor necesidad" (Entrevista a Enganchador y transportista).

El segundo proceso tiene que ver con las mayores posibilidades de selección del personal que por lo mismo tiene la empresa, lo cual le permite una selección de los operarios y una mayor rigurosidad en los mecanismos de control disciplinario.

"Bueno, producto de que también por la necesidad no pudimos hacer buena selección; llegaban, ladrones, lesbianas, de todo... durante ese período hubo mucha gente de la zona que se asustó y se fue. Bueno, yo recuerdo el año 94 cuando yo llegué, eran peleas, a mí me tocó separar lesbianas peleando, acosaban a las niñas de aquí (...) Naturalmente hemos hecho grandes cambios, hay gente que ha vuelto y se da cuenta que es distinto" (Entrevista a la Administradora de Personal).

"Antiguamente se veía gente acá, cómo podría decirle yo, más ordinaria, sí... o no sé si sería cuestión de que había más gente, ahora para contratar te piden un ficha, con papel de antecedentes, grupo sanguíneo, fotografía, todo su... entonces a lo mejor en ese sentido sí, puede que la gente sea más mejor, (...) la gente es bien respetuosa, y se trabaja bien, en cuanto a eso se trabaja bien." (Entrevista a Trabajadora temporera).

"La primera vez me sentí rara cuando llegue aquí porque la fábrica de confección es diferente, y había una personas así y a mí me daba miedo, porque como que te echaban la anifá como se dice, y a mí me daba miedo" (Entrevista a Trabajadora temporera).

Junto a esta selección de tipo disciplinaria, habría jugado también una selección en cuanto a cualidades profesionales.

"Bueno, y así como fuimos disminuyendo nos fuimos poniendo más exigentes, (...) Era el que llegaba, si necesitábamos gente entraban todos. Ahora no, nosotros abrimos nuestro proceso de inscripciones, para un reclutamiento interno.. El 15 de Julio de cada año y termina el 15 de agosto, de tal forma que en ese del 1º al 15 de Septiembre cada jefatura pide las fichas y selecciona –muchas veces según la gente que ya conoce-, pero la gente para venir a inscribirse tiene que cumplir todos los requisitos: certificados antecedentes, formulario de la AFT, C. I., certificado de vacuna" (Entrevista a la Administradora de Personal).

*"También las necesidades mismas de la empresa nos han obligado a seleccionar el personal, no sólo en el aspecto disciplinario, de buenos hábitos por último, sino en lo que la persona sabe hacer y que hoy día nosotros si nos piden raleadoras de parronales, si tenemos 100 raleadoras, si nos piden embaladoras, si tenemos embaladoras, entonces la gente ha aprendido diversos oficios y de acuerdo a las necesidades de las empresas nosotros las enviamos" (Entrevista a **Enganchador y Dirigente Vecinal**).*

Lo anterior es conceptualizado por las temporeras entrevistadas en una suerte de conciencia de que "han sido seleccionadas" entre otras, lo cual las obligaría a hacer esfuerzos especiales para mantener su trabajo.

*"Ellos ven la presentación de la persona, desempeño, la asistencia de la persona, el comportamiento, cumplir el reglamento, las reglas de aseo, su higiene, el jabón yodado, de esos que se usan para lavarse, porque a nosotros la supervisora todos los días nos pone calificaciones, si es que andamos con gorro, si es que andamos con pechera, si tenemos aritos, si tenemos algo en el ojo [maquillaje] todo, todo nos controlan, todos los días nos colocan notas. Si andamos con sobremaquillaje. Y otra cosa que los jefes miran es cómo rendimos, si somos cumplidoras. Si a nosotros nos llaman día domingo, venimos, y sabemos que eso nos va a dar ciertos privilegios, la empresa nos necesita, porque esta es una empresa en que realmente el producto se echa a perder, entonces tenemos que estar conscientes nosotros que nos necesitan".(Entrevista a **Enganchador y Dirigente Vecinal**).*

Junto a estos procesos recién descritos, existen otros dos elementos necesarios para comprender la actual conformación del cuerpo de operarios de la empresa. Uno de ellos es el alejamiento de las personas de Buin y Linderos, de tal manera que esta empresa estaría casi completamente formada por trabajadoras provenientes de Santiago; y el segundo punto es una tendencia hacia la consolidación de un cuerpo de operarios de carácter semipermanente.

La metropolitanización de la fuerza de trabajo no se explica por cambios recientes de la empresa, sino que es un remanente de la situación previa a los cambios, donde llegaba "de todo" a la empresa.

"Entonces en algún momento la empresa tuvo mala imagen...(...) entonces la gente se asustó y cuesta mucho revertir eso... la gente todavía tiene sus resquemores por acá." (Entrevista a la Administradora de Personal).

Todo lo cual se habría sumado al hecho de que las personas de Buin y Linderos cuentan con otras posibilidades de trabajo igualmente atractivas en la zona, lo cual fue muy bien descrito por una de las pocas operarias de *Frutos del Maipo* con residencia en Linderos.

"Será que en Santiago no hay mucha empresa, mucho trabajo tampoco (...) las personas de acá tienen más opciones de trabajo que en Santiago" (Entrevista a Trabajadora temporera).

Cabe decir que en la temporada que recién comienza –temporada 2001-2002- se ha registrado un leve retorno a la empresa por parte de personas de Buin. Ello habría sido generado en parte por el cierre o disminución de las faenas de otras empresas agroindustriales de la zona, situación que habría venido a disminuir las otras posibilidades de trabajo existentes.

El segundo elemento, es que la empresa está haciendo un esfuerzo por consolidar un grupo de operarias de carácter permanente, altamente especializada en el trabajo y de mucha lealtad hacia la empresa, grupo que se mantendría vinculada contractualmente durante casi todo el año, pasando a ser una suerte de "temporeras permanentes".

"La idea es que podamos mantener este grupo de gente que ha sido super leal con la empresa, no se ha ido nunca y un poco para cuidarlas para la temporada. (...). Para mantenerlas las mandamos a platos preparados que se hacen en el invierno, y como la temporada termina el 30 de Junio, el primer grupo que se va es del 1° al 20 de Julio, vuelven ellas y salen las otras 25; hacemos el juego de tal manera que para Septiembre esté todo el grupo de nuevo, y partamos en Septiembre con los nuevos procesos." (Entrevista a la Administradora de Personal).

Esta condición de "temporera-permanente" es leída por las trabajadoras en clave de "privilegio" y de "premio a su esfuerzo".

"Como soy antigua tengo ciertas preferencias, no dejan en invierno trabajar, estoy en invierno trabajando, me dan unas vacaciones y vuelvo a trabajar. Ahora no nos han parado, somos antiguas y no nos han parado, nos dejaron dentro de la empresa haciendo humitas" (Entrevista a Trabajadoras temporeras).

1. 6. Frutos del Maipo y el empleo urbano

Como se ha señalado anteriormente, el perfil de los trabajadores temporeros de la empresa *Frutos del Maipo* es mayoritariamente urbano, específicamente de la zona Sur de Santiago (San Bernardo, Puente Alto, La Granja, La Pintana, El Bosque, San Ramón). Esta situación tiene la mayor relevancia en términos analíticos, pues confirma los patrones de desdibujamiento de la diferenciación campo-ciudad. Los procesos productivos propios del campo, reclutan mano de obra urbana y necesitan de la misma para su operación.

Por eso, los trabajadores rurales en realidad son residentes urbanos, y los efectos de expansiones o contracciones de los ciclos agrícolas, afectan las situaciones de pobreza urbana. Esta situación amplía el radio de nuestro análisis, pues obliga a considerar que el entorno inmediato de la empresa analizada, trasciende el área geográfica que la rodea, penetrando en los sectores periféricos urbanos.

1. 6. A. La urbanización de los empleos rurales

Cabe preguntarse cuál ha sido el origen de esta situación que ha vinculado a grupos no necesariamente cercanos geográfica ni económicamente. Según las entrevistas realizadas, es posible rastrear el origen de esta relación en la doble expansión de la oferta y la demanda de trabajo durante la crisis de los años 1980.

Hacia el año 1980, hubo una importante crisis en la manufactura para el mercado interno pero una expansión de rubro exportador. Este fue el contexto de la expansión de la agroindustria, la cual contaba todavía con un escaso desarrollo tecnológico, por lo cual demandaba un importante contingente de mano de obra, especialmente estacional. Ello habría saturado la oferta de mano de obra circundante al sector agroindustrial Linderos, Buín, etc., sin lograr satisfacer sus requerimientos.

Por otra parte, la contractura del sector industrial-urbano lo cual, unido a crisis recesiva, habría dejado grandes grupos de población al margen del mercado del trabajo urbano, salvo de los empleos mínimos POH, PEM. En este contexto, surgieron dos figuras novedosas. Por una parte, emerge la figura del contratista que viene a ser un enganchador de empleo de la periferia urbana para empresas agrícolas. Por otra parte, se activa la acción de organizaciones vecinales mayoritariamente ligadas a la

Iglesia las cuales iniciaron procesos de búsqueda y contactos con empresas, tanto dentro como fuera de Santiago, con miras a ubicar a pobladores y pobladoras desempleadas. Estas organizaciones, al entrar en contacto con agroindustrias, les ofrecieron la solución a la escasez de mano de obra que sufrían.

"Mire, estos trabajos con las agroindustrias nacieron por ahí por el año 1980, ante la crisis que se vivía en esa época; yo era presidente de las unidades vecinales de acá, como dirigente vecinal. Entonces hicimos una encuesta para ver cuáles eran las necesidades más urgentes de la gente. Y esta encuesta nos arrojó unos altos niveles de cesantía, (...) Entonces, como detectamos tanta cesantía a mí se me ocurrió iniciar un programa de búsqueda de empleo para los vecinos cesantes, en todas las empresas relacionadas con el agro, las agroindustria e industrias también... fue muy bien recibida por las empresas esta iniciativa... nos presentábamos nosotros en las agroindustrias y en los fundos, y llegábamos preguntando por el jefe de personal, a veces nos atendían los gerentes, y le decíamos que contábamos con 100, 200, 300 personas para trabajar. Me preguntaban ellos a mí, qué sabía la gente nuestra; yo tenía que sincerarme y decirles que no sabían nada de nada... pero que eran disciplinados, respetuosos, con deseos de aprender. Hubo muchas empresas, entre la agroindustria principalmente y los fundos, que le dieron oportunidad a la gente de aprender los diversos oficios que en la empresa se efectuaban" (Entrevista a Enganchador y Dirigente Vecinal).

Esta relación, inicialmente mediatizada por contratistas y organizaciones vecinales, fue posteriormente consolidada por el establecimiento de relaciones personales entre la empresa y los trabajadores.

"Es que la gente aprendió ella misma a buscar trabajo, no esperan que yo salga a buscarles ya, a pesar que igual vienen por cantidades, pero otras ya saben dónde están las industrias, saben cómo llegar, y porque el comportamiento de ellas es muy bueno así que las reciben de inmediato. "

"La empresa también aprendió a captar gente ellos mismos"

(Entrevista a Enganchador y Dirigente Vecinal).

Finalmente, la expansión y consolidación de grupos de contratistas y otro tipo de intermediarios contribuyeron a mantener la vinculación de la empresa con residentes urbanos, punto que se tratará en el siguiente apartado.

1. 6. B. El contratista y la expansión de las redes de empleo hacia la ciudad

La figura del contratista no es de ninguna manera exclusiva del empleo agroindustrial. Por el contrario, remite a una modalidad de relación económica entre empresas que incluye una amplia gama de prestaciones. En términos gruesos, consiste en la externalización –o tercerización- hacia una empresa contratista de alguno de los requerimientos de la empresa contratante. De allí que existan empresas que subcontratan ciertas partes del proceso productivo –como por ejemplo la elaboración de ciertas piezas o partes-, otras empresas subcontratan servicios –típicamente servicios de aseo o casino- y, finalmente, otras empresas subcontratan el suministro y administración de la fuerza de trabajo (Echeverría, M. Y Uribe, V; 1998).

La figura del contratista en el sector agroindustrial corresponde a esta última modalidad, donde lo que se subcontrata es el suministro y en ocasiones la administración de la fuerza de trabajo. Al respecto, por administración entendemos la supervisión, pago y cuidado de la misma. Se trata de una subcontratación transitoria, sólo durante los meses de alta demanda de trabajo; no se demanda mano de obra especializada sino principalmente para trabajos rutinarios. El lugar de la prestación del servicio es la propia planta de la empresa(Echeverría, M. Y Uribe, V; 1998).

La figura del contratista en un sentido amplio, viene a ser actualmente la principal bisagra entre la agroindustria y los empleos urbanos. Este actor apareció en el escenario de la producción agrícola a mediados de la década de los 80, para satisfacer las crecientes demandas de mano de obra en la agricultura.

Actualmente podemos distinguir entre tres tipos de contratistas proveedores de mano de obra. El primer grupo son empresas de servicios establecidas legalmente. Son generalmente profesionales que manejan entre 100 y 350 personas. Constituyen empresas privadas que conciertan contratos legales con empresas que recurren a ellas. Llevan a cabo todas las tareas, incluidas la recolección de cosechas, aplicación de abonos, etc. Ofrecen así un servicio completo que comprende el equipo de trabajadores.

Un segundo grupo está conformado por empresas de servicios sin existencia legal, de características similares a lo anterior, pero al margen de la ley.

Finalmente, el tercer grupo –el más común en el trabajo con agroindustrias- es el de *Intermediarios* o *enganchadores*. Aquí se incluyen 2 tipos: uno especializado en facilitar mano de obra a la empresa, para lo cual cobran una cantidad fija por cada trabajador suministrado. El segundo tipo facilita mano de obra para tareas específicas y se encarga de la gestión y supervisión de dichas tareas. Es decir, no sólo suministra sino también administra su personal. Estos contratistas cuentan con buenas redes de empresas, y también con amplias redes de mano de obra en zonas urbanas (Echenique, J; 1993).

Las formas como los contratistas reclutan trabajadores temporales son variadas y dependen del tamaño de sus actividades. Los más pequeños recurren a familiares y vecinos; los medianos tienen registros en sus hogares y oficinas donde llegan los demandantes de trabajo. Los de gran escala ocupan todo tipo de mecanismos de enganche: *voceadores* (vehículos con micrófonos), *pinchadores* o reclutadores.

La relación de la empresa de contratistas con los trabajadores es ambigua. Por una parte, existe un problema serio de incumplimiento de obligaciones salariales y previsionales –especialmente para el caso de contratistas informales- pero, por otra parte, constituye para los trabajadores una considerable ampliación de sus mercados de trabajo.

Frutos del Maipo, debió recurrir a los contratistas –pese a la mala fama y los problemas organizacionales que acarrear- cuando alcanzó sus máximos niveles de demanda de trabajo. Actualmente prefiere no trabajar con contratistas, pues éstos al hacerse cargo no sólo del suministro sino también de la gestión administrativa de los trabajadores, generaron a la empresa importantes problemas de disciplina, por duplicación de la línea de mando, y a la vez incurrieron en irregularidades previsionales y contractuales. Por eso, actualmente privilegian el contacto personal con la gente –dado vínculos previos-, establecer relaciones laborales de largo plazo que no necesitan ser recontactadas, o bien el recurrir a intermediarios sólo para el proceso de enganche del personal, no delegando en el contratista la administración del mismo (Echenique, J; 1993).

"Tuvimos que recurrir a un contratista (...), pero los contratistas a mí me traían 50 personas y me pagaban un valor jornada de \$ 4.000 ... y el trabajador recibía 2.000, y le imponía por el mínimo y algunos no les imponían. Cuando nosotros contratamos un contratista, yo le hice que

trajera las planillas de imposiciones, o sea me aseguré de que fuera eso... es como entrar en un juego y un círculo... nosotros cuando contratamos el servicio de un contratista fue super complicado, porque el grado de compromiso que tiene la gente con la empresa no es un cien por ciento, tuvimos muchos problemas de disciplina, nuestro supervisores no podían mandar a los que trajo el contratista."

"No, de Santiago... venía yo a trabajar acá, porque allí por donde yo vivo, había un contratista, un señor que le busca trabajo a las personas, entonces nosotros para buscar trabajo nos dirigíamos donde él, y ahí sí, a él le salía trabajo por ejemplo para el campo, íbamos pal campo, si necesitaban gente para una empresa, iba gente para la empresa. (...); preguntamos aquí si se podía entrar por la empresa y no por contratista, porque de repente era mejor que uno estuviera por ejemplo... supongamos ahora lo que hay es una AFP, y antes con contratista no pasaba eso. O sea, había cosas que nos convenían a nosotros más como trabajadores que de repente estar con un contratista" (Entrevista a Trabajadora temporera).

Pese a su renuncia a trabajar con contratistas, *Frutos del Maipo* ha debido recurrir a enganchadores para lograr conformar la planta de operarios. Este enganchador, contacta a los trabajadores, los vincula a la empresa –de tal manera que *Frutos del Maipo* los contrata directamente- y le ofrece a la empresa el servicio de transporte de tales personas. De esta manera, lo que el intermediario gana es el pago del transporte, no la comisión del contratista y tampoco interviene en la administración del personal.

Como está dicho, la figura del intermediario es la bisagra que hace del empleo agroindustrial un empleo rur-urbano; es una suerte de puente entre dos mundos, el mundo asalariado urbano con los empleos rurales. Este vínculo genera la posibilidad de existencia de ambos mundos.

La figura del intermediario se constituye en una suerte de empresario que administra un conjunto de mano de obra, la cual vende a las empresas que lo requieren, principalmente agrícolas. Se trata de una empresa cuyo servicio es proporcionar trabajo en forma temporal a empresas y, para ello, trabajan en el medio urbano, cooptando un contingente de personal que administran entre las distintas empresas a las cuales ofrecen servicios. Este intermediario maneja por, una parte, una cartera de empresas que demandan sus servicios y, por otra, una cartera de personas que lo reconocen a él como su empleador y a las cuales el intermediario lleva a trabajar a las empresas.

"(Yo manejo gente) de acá de San Bernardo, del mismo Buin, tengo gente de Paine, tengo gente de aquí de todo San Bernardo... si me piden también de la comuna del Bosque traímos gente, de la comuna de La Pintana, Puente Alto... muevo como 1000 personas... para DICOMTO, Santa Emiliana, Concha y Toro, Frutos del Maipo, Cones y pa fuera otros predios que trabajan en terreno" (Entrevista a **Empresario Contratista**).

En su trabajo el intermediario llega a manejar amplias redes sociales entre las cuales consigue a los trabajadores

"Llevo trabajando 20 años de contratista, 20 años, entonces a la gente ya la conozco yo" (Entrevista a **Enganchador y Transportista**).

"Ibamos casa por casa, los sectores, casa por casa, viendo (...) de ese tiempo tengo ponte tú como 70 personas trabajando. Gente que me ha seguido por años y años (...) unos avisos, unos llamados por teléfono y sale la gente" (Entrevista a **Enganchador y transportista**).

"Nosotros sabemos la gente... nosotros siempre estamos trabajando nosotros, quedamos parados, la gente se va a ir... entonces la vamos a buscarla y le decimos: sabe que nosotros tenemos una pega en tal parte (...), por ser de repente yo le dí trabajo a una señora y ella tiene una amiga o tiene una hija, una hermana una tía entonces se va conociendo ahí... oiga sabe que necesito cuatro o cinco personas más... entonces 'yo tengo una hermana' y la llama a trabajar..." (Entrevista a **Empresario Contratista**).

La existencia de la figura del intermediario o del contratista implica un conjunto de peculiaridades. En primer lugar, es una figura que amplía el entorno relevante de la empresa. Su situación, que es propiamente una empresa proveedora de trabajo, pasa a ser un sistema acoplado estructuralmente al sistema agroindustrial. De tal manera que, en el seno de la periferia del mundo urbano, se instala un sistema social que tiene como su entorno relevante, y como su condición de posibilidad a las agroindustrias rurales.

En este sentido, las fluctuaciones del mercado agroindustrial pasan a ser factores directos de riesgo en la situación de pobreza urbana, trascendiendo el ámbito de los pequeños poblados colindantes con las empresas agroindustriales.

La figura del intermediario también significa para la empresa el traslado de los niveles

de riesgo a otras partes de la cadena productiva. Es el contratista quien asume el costo del reclutamiento laboral –ahorrándoselos a los Departamentos de Personal- y más aún, asume el costo de enganchar y desenganchar operarios durante el año, movilizándolos entre las distintas empresas. Estos costos pueden ir más allá de los costos en teléfono y mantención de contactos como también de inversión en ciertos materiales de trabajo.

"Pero desde año pasado ya no estoy trabajando con ellos. Por ser a la gente la vez pasá, los ponía con uniforme, me decía la señorita Leslie 'Don Jorge, sabe que necesito 50 personas pero todas uniformás' ... yo tenía que llevar la bota, el delantal, parka, toca, todo el implemento de trabajo, porque Ud. sabe que son empresas de comidas, y eso todo es higiénico y todo eso lo tenía yo, todo lo tenía y ahora no lo tengo porque tuve que empezar a vender esos materiales, porque ahora ya no me sirvan pa na..." (Entrevista a **Empresario Contratista**).

La disminución en el número de operarios que demanda la empresa, obliga también a los intermediarios a buscar estrategias de diversificación empresarial.

"Agrandarme, crear otra empresa, hacer otra fuente de trabajo, porque si estaba parado tenía que mantener... saqué un recorrido rural... o sea, compré una liebre pa mantener en el tiempo malo... me diera... y a los mismos choferes, igual" (Entrevista a **Enganchador y transportista**).

De esta manera, paradójicamente, también el contratista asume parte del riesgo que se desata con los procesos de maquinización y por el aumento de la cesantía.

Resumiendo, los diversos antecedentes presentados en el punto I, muestran que *Frutos del Maipo* ha venido reorganizando la demanda y la gestión de la fuerza de trabajo siguiendo las siguientes tendencias:

- Tendencia hacia la desintegración vertical. Por la subcontratación de servicios y productos y la transferencia de ciertas fases de la elaboración del producto a otras etapas de la cadena productiva.
- Aumento de la importancia relativa de los trabajadores de mayor calificación respecto de los operarios, de tal manera que el conocimiento desplaza a los trabajos mecanizados.
- Sustitución de la fuerza de trabajo operaria por la maquinización.
- Segmentación de la fuerza de trabajo, entre un grupo cada vez más integrado y estable y otro muy flexible.

- Urbanización del empleo rural.

Todas estas tendencias siguen las líneas de la expansión del modo de organización post-fordista, cada vez más flexible y automatizado. Sin embargo existen también antecedentes que muestran que –dentro de Frutos del Maipo- se mantienen elementos de la organización del trabajo que pueden identificarse como específicamente rurales. Estos elementos tienen que ver con la permanencia de criterios particularistas, personales y relaciones de confianza como una base estructural de organización del empleo. Estos elementos no habrían sido todavía sustituidos por los criterios mecanizadores y postfordistas de los empleos propiamente urbanos y operarían como una suerte de lógica paralela.

II. Trabajadores en relación contractual indirecta con la empresa

Se entenderá por trabajadores en relación contractual indirecta con la empresa, a los trabajadores que son empleados por los predios que proveen de productos frescos a *Frutos del Maipo*. Éstos mantienen una relación indirecta con la empresa, pues el contrato que su empleador hace con *Frutos del Maipo*, incide en el tipo de trabajo y condición de contratación en la cual está imbuido.

Cabe precisar que, salvo excepciones, no se encuentran trabajadores de este tipo dedicados exclusivamente a trabajar en la parte del predio contratada con *Frutos del Maipo* sino que, por lo general, se dedican en forma indistinta a todas las labores exigidas por el manejo predial. Por ello, su relación con *Frutos del Maipo* puede llegar a ser incluso marginal en su trabajo. Aun así, es posible constatar ciertas tendencias que los afectan, por cierto de un modo más indirecto que a los empleados directamente en la empresa y, por lo mismo, el tratamiento que se dará a este grupo será mucho menos extenso que el brindado al grupo anterior.

Los productores hortícolas relacionados con *Frutos del Maipo*, son demandantes de trabajo para labores permanentes y temporales. Generalmente se proveen de trabajadores entre los pequeños parceleros de la zona, entre campesinos casi sin tierra y sus familiares, como también entre personas provenientes de poblados cercanos. Sus redes laborales rara vez llegan al mundo urbano –salvo quizás las periferias de Talagante o Paine- concentrándose en reclutar vecinos con quienes mantienen redes informales. Por lo general, no recurren a contratistas, salvo que éste

sea suministrado por la empresa para la cual trabajan.

Los entrevistados señalaron tener un promedio de 1 persona en forma permanente por cada 5 a 8 hectáreas sembradas y que, adicionalmente, contratarían un contingente similar en períodos de temporada.

Tanto la contratación de trabajadores prediales temporales como permanentes, privilegia la mano de obra masculina y de edades media entre 30 y 50 años. La contratación de mano de obra femenina es marginal, salvo en los períodos de cosecha de poroto apolo y habas, que son las únicas cosechas que, junto con el brócoli, la empresa realiza manualmente. En estos casos se trata también de mujeres que mayoritariamente han cerrado el ciclo reproductivo, generalmente mayores de 40 años.

Todos los entrevistados coinciden en que el pago de mano de obra captura la mayor parte de los costos productivos. De ahí la tendencia a ir sustituyendo la demanda de trabajo por procesos mecanizados. Por eso, la compra y mantención de tractores, máquinas sembradoras y otras, constituye una importante área de gastos para los productores, pues se espera que esto desplace a la mano de obra contratada.

La relación con *Frutos del Maipo* contribuye al descenso de la demanda por trabajadores locales, especialmente los temporales. Ello, porque la mayoría de los cultivos trabajados por la empresa se encuentran altamente mecanizados lo cual los hace bajos demandantes de mano de obra. Los trabajadores temporales se ven sustituidos por máquinas sembradoras, máquinas de aplicación de líquidos y máquinas cosechadoras, algunas de las cuales son proporcionadas en arriendo por la misma empresa. Arriendo que, por cierto, es más barato que el empleo de cuadrillas cosechadoras.

"Pa la agroindustria mucha mano de obra no se necesita porque tú sembrai con máquina, tirai los líquidos con máquina y después vienen las máquinas de cosecha, ni te digo salen las arvejas desgranás. Dicen que una máquina hace el trabajo de 500 personas en el día..."(Entrevista a productor TIPO A).

Cabe señalar, que la mayoría de los productores afirma mantener relaciones de largo

plazo con sus trabajadores, es decir, que trabajan en las distintas temporadas con las mismas personas.

“La gente de planta vive por aquí, incluso hay gente que vive en las mismas casas del campo, se trasladan en bicicleta. Los que viven más cerca, de a pie, son de aquí, la gente de temporada también... generalmente es la misma gente la que está trabajando conmigo siempre... se sabe que en cierta época del año yo tengo cosecha y la gente está preguntando, es gente de aquí” (Entrevista a productor TIPO A).

En relación con los trabajadores permanentes, los productores señalan que el tipo de cultivos que establecen con *Frutos del Maipo*, les permite distribuir trabajo durante todo el ciclo agrícola y así mantener un contingente –pequeño pero estable- durante todo el año.

En síntesis, la relación con empresas congeladoras, disminuye el número total de trabajadores contratados por los productores que los abastecen. Esta disminución pesa más sobre los trabajadores temporales, haciéndose cada vez menos necesarios por la mecanización de los procesos de siembra y cosecha. Sin embargo, ello ha permitido desarrollar distintos ciclos durante el año con lo cual puede mantener un mayor contingente de trabajadores permanentes.

Paradójicamente, cuando un productor se retira de *Frutos del Maipo*, ello beneficia a quienes trabajan en su predio. Ello porque la relación con *Frutos del Maipo* contribuía a la merma de faenas manuales y, por tanto, disminuía el número de jomales necesarios para el funcionamiento del predio. A la vez, la salida de *Frutos del Maipo*, vuelca a muchos agricultores a faenas productivas más exigentes en mano de obra y, por tanto, se ven obligados a aumentar su dotación de personal, especialmente de personal permanente.

Un caso distinto corresponde a la situación del brócoli, la coliflor y el haba. En estos cultivos se dan dos procesos que son distintos al proceso general descrito anteriormente. En primer lugar, estos cultivos no han mecanizado aún sus procesos de siembra y cosecha utilizándose todavía procedimientos manuales, que son altamente exigentes en mano de obra temporal.

En segundo lugar, y específicamente para el caso del coliflor y el brócoli, la empresa

ha comenzado a delegar en los productores la primera fase de la faena, es decir, el proceso de desmenuza y corte del pan. Ello ha implicado que los productores de brócoli y coliflor hayan contratado mujeres como temporeras para la realización de tales faenas durante el período de cosecha.

“Esta última temporada 2001, yo personalmente empecé por primera vez a faenárselos a entregárselos semi faenados, prácticamente para que ellos los laven, los desinfecten y los congelen... ahí yo tuve que usar más personas mías... indudablemente... pero también la empresa me paga un poco más por el producto, amortizando la inversión que yo hago en mano de obra. Tuve que construir algo así... tenía un poco hecho un galpón a medias. Bueno, lo tuve que hacer así bien artesanal, pero lo logré... no es mucha inversión en maquinaria –solo se necesita un cuchillo para desmenuzar el pan- lo que se necesita es inversión de local... más baños y cosas pa las mujeres, pero bueno... lamentablemente eso son gajes del oficio, como se dice” (Entrevista a productor TIPO A).

Ello constituye un traslado de la demanda de mano de obra en planta al trabajo predial. Lo cual, desconcentra el trabajo en la empresa y lo reconcentra en los productores. Lo cual puede ser entendido también como una ruralización del trabajo de planta.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Al finalizar este estudio de la empresa *Frutos del Maipo*, como un caso de modernización agroindustrial en localidades rururbanas, es posible desarrollar dos niveles de conclusiones. Un primer nivel remite a un sumario analítico que ilumine desde la teoría los hallazgos empíricos encontrados y que han sido descritos extensamente en los capítulos anteriores. En un segundo nivel –como observación de la observación- es posible poner a prueba la teoría misma, observando si ésta es o no capaz de dar cuenta de los hallazgos empíricos que se han abordado en esta tesis.

Por eso, este capítulo de **Conclusiones** abordará estos dos frentes: en primer lugar, hará una lectura analítica de los hallazgos descritos en los capítulos III, IV y V; y en segundo lugar –en una acción más arrojada- intentará revisar el marco teórico propuesto en la tesis a la luz de estos mismos hallazgos.

I. Frutos del Maipo y la expansión de la sociedad del riesgo

La investigación que aquí termina, tomó como perspectiva teórica la hipótesis de que la modernidad tardía funge como una modernidad que –como consecuencia no deseada de su operación- junto con generar beneficios sociales, genera también distintos tipos de riesgos, que aquí entendemos, como la probabilidad razonable de fracaso o costo inesperado ante una elección hecha.

La exposición a estos riesgos pone a los distintos actores ante una situación de complejidad social, económica, política y ecológica que fragiliza las seguridades sociales y vuelve a las posiciones sociales fuertemente inestables. En el ámbito del mercado –por ejemplo- las relaciones se hacen fuertemente competitivas de manera que los mecanismos de inclusión/exclusión se hacen más dinámicos y radicales. Quienes no logran mantener una capacidad de cambio y adaptación a la velocidad requerida por el entorno, cada vez más caen en la esfera de la exclusión social.

Los cambios que han afectado a la ruralidad seguirían esta misma línea, haciendo inestables las posiciones sociales de los distintos actores. La transnacionalización de la economía agraria, el crecimiento de las empresas transnacionales y la instalación

de los complejos agroindustriales van transformando la ruralidad en la línea de expandir en ella sus núcleos de riesgo.

En el punto extremo de la ruralidad transformada, la globalización se instala y se hace relevante en el seno mismo del mundo rural, el cual deja de estar ordenado por la alternancia de los ciclos productivos, para pasar a organizarse por la actuación de empresas, corporaciones y conglomerados agroindustriales nacionales y transnacionales. Ellos pasan a definir las actividades productivas, el mercado y el *marketing*, provocando cambios en la utilización del suelo y en la orientación de las actividades agrícolas. El sentido general de estos cambios se orienta a la racionalización de los procesos productivos y a la organización social y técnica del trabajo, con miras a acelerar la producción e incrementar el excedente.

Ello pone en riesgo a la pequeña y mediana producción y a las empresas agroindustriales nacionales. La primera sólo logra subsistir y afirmarse en el mundo económico agrario, por la vía de articularse a las cadenas de la gran producción. La producción de capitales nacionales, por su parte, apenas puede resistir la competencia de los grandes capitales e intenta competir por el precio. Lo agrario tiende a disolverse en el juego de las fuerzas productivas y reproducción de capital.

Frutos del Maipo, una empresa agroindustrial congeladora formada principalmente por capitales nacionales, se encuentra ella misma en una situación de riesgo permanente, dada por factores de mercado y competencia tanto global como local. Estos factores de riesgo la han obligado a desarrollar estrategias de racionalización, tendientes a la minimización de costos, lo cual ha llevado a la empresa a reconfigurar su relación con los sus distintos proveedores: los productores hortícolas y la fuerza de trabajo.

A continuación se describirá, por una parte, la situación de riesgo que enfrenta *Frutos del Maipo*, tanto a nivel global como local; posteriormente se analizarán algunos de los mecanismos con que *Frutos del Maipo* logra controlar este riesgo y transferirlo hacia otras etapas de la cadena agroindustrial. Es decir, cómo la empresa, para poder subsistir en contextos de alta competitividad, debe externalizar al riesgo hacia su entorno interno.

Como se señaló, *Frutos del Maipo*, enfrenta diversos factores, de riesgo tanto a nivel global como nacional, que amenazan su supervivencia mercantil.

Factores de riesgo a nivel global

- Disminución de la demanda global. Ello porque, si bien el rubro de los alimentos congelados se ve favorecido por el aumento de la demanda por alimentos de fácil preparación doméstica, ha visto también disminuir su demanda por la disminución de la preparación y consumo doméstico de alimentos y su sustitución por la llamada comida rápida.

Contrariamente a lo esperado, el rubro de productos congelados no se ha visto favorecido por el *boom* de los productos naturales, porque los consumidores los asocian más bien a productos elaborados que modifican las propiedades de los productos frescos.

- Desventajas competitivas en los países del Norte. También a nivel global, los productos congelados nacionales encuentran pocas posibilidades de competir con éxito en los mercados del Norte, porque –a diferencia de los productos frescos que Chile envía como productos de contraestación- los productos congelados, pueden almacenarse hasta por 2 años, y por tanto deben competir, por precio, con los productos que los países del norte congelan en sus propias industrias.
- Guerra de precios, dada por la reciente incorporación al mercado global de China, que es capaz de introducir grandes volúmenes a muy bajo costo. Ello hace que las ventajas competitivas de Chile sean muy bajas. Todo ello sin considerar todavía los obstáculos asociados a las restricciones para-arancelarias.

Factores de riesgo a nivel local

A nivel de mercado interno, *Frutos del Maipo* como empresa, encuentra también otros factores que la ubican en una situación de riesgo. Específicamente este riesgo radica en que la capacidad instalada de congelamiento en Chile por las 6 principales empresas del ramo, es muy superior a la demanda interna, con lo cual, dado que el mercado internacional está virtualmente clausurado, una o más de estas empresas deberían salir del mercado o quebrar.

Ello ha implicado una virtual guerra de precios entre los distintos productores, guerra en la cual los más beneficiados han sido los supermercados quienes, ante la

desorganización de los distintos proveedores y su incapacidad de negociación conjunta, han optado por aplicar importantes sobretasas o "rápel", de hasta 50%, por la colocación de los productos. La lógica de esta guerra de precios, es la mantención de precios bajos –con un margen mínimo o incluso negativo de utilidad- con lo que se espera que las empresas más pequeñas salgan del mercado. O sea, se trata de prácticas similares al *dumping*. Los más probables triunfadores de esta guerra de precios son las empresas que cuentan con respaldo de capitales internacionales, las cuales son capaces de sostener pérdidas a lo largo del tiempo, por la vía de la inyección de recursos externos.

Estrategias de control y transferencia de riesgos

En este escenario *Frutos del Maipo*, una empresa mediana, que no cuenta con capitales externos pero de gran productividad y considerables ventajas competitivas a nivel local, apuesta a la estrategia de abaratamiento máximo de costos productivos, para así mantenerse a flote en el mercado. Esta estrategia significa una profunda racionalización de su proceso productivo en la mira de disminuir costos fijos y operacionales manteniendo la eficacia y la eficiencia. Ello se traduce en la práctica en una fuerte transferencia de riesgos desde la empresa hacia su entorno interno: proveedores, trabajadores, etc.

En el ámbito productivo, esta racionalización se traduce en una racionalización de los contratos agrícolas, disminución del número de productores contratados, racionalización y coordinación del trabajo predial y de los procesos productivos en planta, y estandarización de los servicios externos.

En relación a la gestión de la fuerza de trabajo, esta racionalización transita principalmente por la disminución de la fuerza laboral en planta por una creciente maquinización, la externalización de ciertas etapas en la elaboración de productos, un aumento en la rigurosidad de selección de operarios y la eliminación del "trato" como medio de pago.

Transferencia de riesgo a los productores

En relación a los productores, la transferencia de riesgos opera a través de 3 mecanismos: 1) transferencia de riesgos productivos, 2) disminución del número de proveedores y 3) abaratamiento de costos que opera con el descenso del valor real del producto pagado, manteniendo el precio nominal.

(1) Transferencia de riesgos productivos.

El mecanismo de transferencia de riesgos productivos radica en la estructura contractual que establece la empresa con los proveedores. Esta estructura permite que la empresa –a través de la asesoría agronómica- controle la totalidad del proceso productivo, de tal manera que el agricultor se ve prácticamente excluido de las decisiones del trabajo predial. De esta manera, prácticamente la empresa arrienda el uso de un determinado predio y el trabajo requerido, lo cual le permite asegurar la homogeneidad del producto y la adecuada coordinación de los procesos de cosecha.

Sin embargo, *Frutos del Maipo* no paga a los productores por hectárea trabajada sino por el tonelaje del producto entregado. De esta manera cualquier tipo de merma productiva, ya sea producto del azar - problemas climáticos-, de responsabilidad del productor –problemas en el cuidado del predio- o bien de responsabilidad de los agrónomos de *Frutos del Maipo* -problemas de gestión predial o cosecha-, redundará siempre en pérdidas para el productor. Así la empresa, al externalizar el proceso productivo, si bien sacrifica en parte el control del mismo, consigue externalizar los riesgos –siempre azarosos- del proceso agrícola. Una empresa que en sus propios predios cultiva sus productos, no puede hacerlo.

Cabe decir, eso sí, que a medida que la empresa ha ido perfeccionando sus procesos de racionalización productiva, ha logrado controlar no sólo sus propios riesgos sino también ha avanzado en el control de los riesgos que afectan a los productores, de tal manera que, cada vez más, se han disminuido las mermas de ganancia para los productores por este concepto.

(2) *Disminución del número de proveedores.*

Para la empresa, en su proceso de racionalización, ha sido una prioridad estratégica la disminución del número de productores que la proveen de hortalizas. Ello porque para la empresa, trabajar con pocos agricultores, le significa una importante reducción de costos operacionales, por conceptos de asesoría agronómica, traslado de maquinarias de siembra y cosecha, y coordinación logística. Ahora bien, esta reducción de proveedores, ha significado el desarrollo de patrones de selección y exclusión entre los productores, patrones que se rigen por variables bien definidas.

Por estos patrones de inclusión/exclusión se ha conformado un grupo que manteniéndose incluido en la empresa, concentra en ella sus referentes de seguridad y minimiza sus riesgos, mientras que el otro grupo –mayoritario- saliendo del entorno relevante de la empresa, ha pasado a mercados menos protegidos y ciertamente más riesgosos.

La primera variable de exclusión, y quizás la más importante, es el **tamaño**, pues la empresa privilegia, en los cultivos maquinizados, predios que pueden comprometer con *Frutos del Maipo* sobre 100 o 150 hectáreas. Estos productores ofrecen a *Frutos del Maipo* facilidades de administración, facilidades técnicas -permitiendo trabajar con máquinas los grandes potreros-, mayor posibilidades de rotación de cultivos y facilidades logísticas. Sólo en aquellos cultivos escasamente maquinizados, como son el brócoli, la coliflor, el poroto apolo y las habas, se han mantenido productores medianos, del orden de 40 hectáreas. Por su parte, los productores grandes, por las economías a escala que manejan, han sido quienes han podido resistir de mejor manera la política de precios bajos que ha mantenido la empresa. Precios que de todas maneras habrían sido más altos que los precios obtenidos por plantaciones tradicionales (maíz, trigo y forrajeras) que habían sido hasta hace poco los cultivos preferidos por los predios grandes.

Una segunda variable de exclusión tiene que ver con el **acceso a fuentes financieras y de liquidez no bancarias**. Dado que muchos agricultores carecen de credibilidad para las instituciones bancarias, lo que carecen de estas fuentes de financiamiento propias no pueden mantenerse vigentes en términos tecnológicos como lo requiere *Frutos del Maipo*. Tampoco pueden satisfacer las exigencias cotidianas de liquidez como el pago de semillas y fuerza de trabajo, pues los contratos con las congeladoras

se pagan al término del año agrícola. En este sentido, para algunos agricultores la demanda por liquidez los obliga a buscar ventas "al contado" como Lo Valledor y La Vega.

Un tercer elemento que incide en el éxito de los productores en los procesos de selección, tiene que ver con la **calidad del predio**. Ello en tres sentidos: en primer lugar, la calidad de la tierra, pues sólo tierras con buenos rendimientos permiten soportar las políticas de precio depreciado mantenidas por *Frutos del Maipo*. En segundo lugar, la compatibilidad del predio con el proceso de mecanización, pues factores como la existencia de piedrecilla rompen las máquinas cosechadoras de la empresa. Y en tercer lugar, la disponibilidad de aguas surgentes que aseguren una producción constante con independencia de los ciclos de sequía.

Como cuarto punto relevante, se considera la **cercanía a la planta procesadora**, para facilitar el traslado, tanto de maquinaria, como del producto cosechado. Finalmente, un último criterio de selección está dado por **lazos afectivos y de fidelidad** que la empresa mantiene por años. Por eso, los productores medianos observan que el trabajo con *Frutos del Maipo* se decide en una suerte de "componenda entre grandes", "gente con apellidos".

Como es posible observar, todos estos factores llevan a una radical dualización de la producción hortícola: los dueños de predios grandes, con buena calidad de tierra, disponibilidad de capital y buenos contactos, son quienes tienen mayores posibilidades de relacionarse con las empresa congeladoras; existiendo junto a ellos amplios contingentes de productores excluidos.

(3) *Depreciación de los precios reales*

El tercer gran mecanismo de transferencia de riesgo que la empresa mantiene con los productores, es la sostenida disminución de los precios reales pagados a los productores por tonelaje. Durante los últimos 6 años, la empresa ha mantenido constantes sus precios nominales, lo que significa una importante depreciación los reales. Con ello la empresa transfiere directamente a los productores –y no solo por racionalización de sus procesos- la baja de precios que la misma empresa sufre. Ello ha implicado a los productores un significativo endurecimiento de las relaciones de intercambio que establecen con *Frutos del Maipo*.

Cabe decir, eso sí, que contrariamente a lo esperado, esta baja de los precios no ha significado mayormente un factor de exclusión para los agricultores medianos. Éstos señalan que, a pesar de los bajos precios, *Frutos del Maipo*, seguiría siendo una buena alternativa de negocio. Son algunos agricultores grandes quienes se autoexcluyen ante esta baja de precios en la búsqueda de mejores oportunidades de inversión.

Para quienes se han mantenido trabajando con la empresa a pesar de la baja del precio pagado por los productos hortícolas, ha sido clave el desarrollo de proceso de racionalización intrapredial para la mantención de niveles de ganancia aceptables. Los elementos de esta racionalización serían: la tecnificación que permitiría un aumento sustantivo de los rendimientos; asociado a lo anterior, la disminución de mano de obra temporal y su sustitución por máquinas y finalmente la rotación de cultivos durante el año. Cabe decir que ha sido la misma empresa la que ha apoyado más sustantivamente estos procesos.

El comportamiento de los productores ante el proceso la transferencia de riesgo, ha sido diverso, de manera que podemos distinguir a lo menos 3 tipos:

- Grandes productores que logran un acoplamiento exitoso con *Frutos del Maipo*, y que comparte con la empresa los riesgos de mercado. Se trata normalmente de productores grandes (sobre 150 ha.), los cuales han resistido una agresiva política de precios, a través de una progresiva racionalización intrapredial. Estos pasan a ser especies de empresas asociadas a *Frutos del Maipo*, con una importante racionalización productiva y administrativa. Su acoplamiento a *Frutos del Maipo* es exitoso, aunque precario, pues deben asumir una constante transferencia de riesgos y una sustantiva depreciación de sus productos, lo que los obliga a estar en constante renovación junto con la empresa. Este constituye el grupo de los incluidos, que encuentran en la empresa un referente de seguridad, aunque comparten sus riesgos.
- Exclusión forzada de la empresa. Se trata normalmente de productores medianos, que fueron excluidos por su tamaño y por la incompatibilidad de sus predios con las exigencias de la maquinización. La salida de *Frutos del Maipo* les significó una crisis inmediata, pues habrían perdido el referente de seguridad, estabilidad y

confiabilidad que representa la empresa, debiendo iniciar actividades agrícolas más inestables, y buscar diversos mercados en los cuales colocar los productos. Aquí es necesario distinguir entre quienes se han dedicado principalmente a los productos frescos, los cuales han pasado por ciclos alternativos de bonanza y crisis, y quienes se han negociado acuerdos con otras agroindustrias. Su estrategia general es la diversificación productiva en el predio.

- Autoexclusión. Son generalmente productores grandes cuyo compromiso con *Frutos del Maipo* no excedió el 15% de su terreno y que, contando con otras alternativas productivas, prefirieron marginarse de la empresa pues no estaban dispuestos a asumir la baja de costos y la transferencia de riesgos, como tampoco quisieron asumir el desafío de la tecnificación y racionalización productiva interna.

Transferencia de riesgo a los trabajadores

En lo relativo a los procesos de transferencia de riesgo desde la empresa hacia los trabajadores, es necesario distinguir dos grupos: aquellos que trabajan directamente en dependencias de la empresa –operarios- y aquellos que sin trabajar directamente para la empresa, trabajan con los productores contratados por *Frutos del Maipo*. A estos últimos las decisiones de la empresa los afectan en forma indirecta a través de sus empleadores directos.

Respecto a los trabajadores de planta, es necesario primero hacer una reflexión acerca de cuál es el entorno laboral relevante para la empresa. Al respecto, es necesario señalar que los trabajadores de *Frutos del Maipo* –temporeros y semipermanentes- no provienen directamente de las inmediaciones de Linderos y Buin, ni tampoco corresponden a población rural, sino se trata –casi en su totalidad- de población urbana, proveniente en su mayoría de la periferia sur de Santiago (La Pintana, San Ramón, San Joaquín, San Bernardo, etc.) y solo secundariamente de Buin.

Este dato es de la mayor relevancia, porque nos ubica de lleno en la redefinición de los límites entre campo y ciudad. De esta manera, una empresa esencialmente agrícola, ubicada físicamente en un área no urbana, concentra en su funcionamiento mayoritariamente a trabajadores urbanos. Las fluctuaciones de los precios agrícolas, los accidentes climáticos, las plagas, etc., dejan de ser un asunto de relevancia

exclusiva a los sectores rurales, y pasan a impactar directamente en la situación laboral de trabajadores urbanos. La bisagra que permite la unión entre estas dos esferas –empleo rural y trabajadores urbanos- radica en la figura del contratista, quien busca grandes contingentes de población –donde ésta se concentra, la periferia urbana- para responder a las súbitas demandas de empleo provenientes del sector rural.

La urbanización de los empleos rurales no es un proceso reciente ni privativo de *Frutos del Maipo*, sino que se trata de un proceso general, originado en los inicios del desarrollo agroindustrial nacional. La expansión agroindustrial de la década del 80, significó un crecimiento de la demanda por mano de obra estacional, que las zonas colindantes a las agroindustrias no pudieron satisfacer. Ello coincidió con una importante crisis económica que había ampliado dramáticamente la cesantía urbana. De esta manera, los cesantes urbanos pasaron a constituir el ejército industrial de la expansión agroindustrial, siendo los puntos de encuentro y mediación por una parte los contratistas, y por otra ciertas organizaciones vinculadas a la Iglesia, las que organizaban a cesantes para ofrecerlos al empleo rural. Esto constituye un ejemplo paradigmático de cómo los cambios en la ruralidad, van cambiando las relaciones sociales que se organizan en torno a ella, la neoruralidad diluye las distinciones tradicionales entre lo rural y lo urbano, lo agrícola y lo industrial.

Para *Frutos del Maipo* es una prioridad estratégica la disminución de costos laborales en la mira de la minimización general de los costos productivos. Las estrategias de abaratamiento de costos han transitado por 3 líneas:

- (1) **Maquinización** del procesamiento del producto fresco. De tal manera que se sistematizan los procesos de pelado y picado del producto fresco. Con ello se reemplaza la demanda masiva de trabajo durante la temporada y se tiende a consolidar un número menor de trabajadores de mayor especialización.
- (2) **Estrategias de outsourcing**, por las cuales se externalizan ciertas etapas productivas, las que se encargan directamente a los productores de materias primas, tales como el despezonado de la frutilla y el desmenuzamiento del brócoli, etc.; también se importan desde países con mayores ventajas competitivas en el rubro, como es el caso de la papa frita; o bien se externalizan hacia empresas especializadas, como el servicio de casino y aseo.

- (3) **Especialización productiva de la empresa**, por la cual se dejan de tomar contratos en los cuales la empresa no cuenta con maquinización adecuada.

Estos procesos han redundado en una fuerte merma de la fuerza de trabajo demandada. Esta merma ha afectado principalmente a los trabajadores específicamente temporeros, los que han disminuido en 50% desde 1995 al 2001. Ello porque su trabajo –de picado, pelado y desmenuzado manual- ha sido reemplazado por el uso de maquinarias. Si hiciéramos extensivo este dato a las otras agroindustrias de la zona, llegaríamos a concluir que el sector agroindustrial ha disminuido considerablemente su capacidad de generación de empleos estacionales, lo cual redundaría negativamente en la situación laboral urbana.

Junto a la disminución de temporeros contratados, se observa –como consecuencia de estos procesos- la minimización del sistema de "trato" como forma de pago del trabajo. Ello porque, dada la maquinización de los procesos, la estrategia del "trato" se hace innecesaria e impracticable. Innecesaria, porque el sistema a "trato" estaba diseñado para incentivar la rapidez y el esfuerzo individual. Sin embargo, una vez maquinizados los procesos, el ritmo de trabajo deja de depender del esfuerzo del trabajador, para depender de la velocidad de la maquinaria y la banda transportadora. Impracticable, porque la estrategia de trato requería una medición objetiva –por kilos o unidades- del trabajo de cada operario, y con el uso de bandas transportadoras esta medición se hace imposible.

Un elemento característico de *Frutos del Maipo*, y de las empresas congeladoras en general, es que no concentran la totalidad de la demanda de trabajo los meses de verano como lo hacen las envasadoras de frutas frescas, sino que necesitan mantener un contingente no menor –del orden de 250 personas- trabajando durante el invierno, específicamente en las labores de envasado y despachado de los productos congelados. Este grupo se ha mantenido estable a través del tiempo, no experimentando sustantivas reducciones; ello porque *Frutos del Maipo*, ha privilegiado la maquinización y reducción de personal demandado, en las labores de procesamiento en fresco propias del verano. El interés en reducir la mano de obra estacional se debe a que el trabajo exclusivamente temporero constituye un rubro caro para la empresa, pues debe competir por capturar trabajo en períodos en que todas las agroindustrias demandan mucha mano de obra.

La disminución del número de trabajadores exclusivamente temporeros, junto a la consolidación de un grupo de trabajadores de carácter más permanente –del orden de 250 personas- ha significado para la empresa una disminución sustantiva de la temporalidad real del trabajo. Lo cual no significa que desarrollen contratos permanentes, sino que prolongan a través del tiempo sucesivos contratos de faenas.

Vemos así, cómo la modernización productiva de la empresa en el contexto de una fuerte presión por la disminución de costos, ha significado una disminución del número de trabajadores contratados, especialmente en temporada alta, convirtiendo así el riesgo de la empresa en cesantía radicada la periferia urbana santiaguina. Esta disminución se espera que sea sostenida e incrementada en el tiempo. El aumento de los excluidos por la cesantía tiene como contracara de la estabilidad de los incluidos, quienes van siendo posicionados en labores más especializadas y estables durante el año. Se agudiza así la polaridad entre incluidos y excluidos, donde los primeros se hacen estables y seguros, mientras que los segundos son más radicalmente desplazados.

Esta dualidad incluidos/excluidos permite a la empresa endurecer sus parámetros de selección y establecer exigencias que precarizan las condiciones de trabajo. Lo cual también funge como otro mecanismo de transferencia de riesgos. Así, dado el contexto de alta cesantía nacional, la empresa –que ahora necesita una menor cantidad de operarios- puede endurecer sus patrones formales de selección, aumentar su control disciplinario, y a la vez presionar para un mejor rendimiento de la fuerza de trabajo incluida.

Respecto a los perfiles de sexo/edad, se observa que si bien en la empresa, predominan las mujeres en todas las áreas productivas, éstas han ido disminuyendo su importancia relativa frente a los hombres, a medida que va disminuyendo la estacionalidad productiva. Las mujeres constituían el grupo privilegiado de los trabajadores exclusivamente temporales; pero, al ir disminuyendo su número e incrementarse la importancia relativa de los trabajadores semipermanentes, se observa que entre éstos es más común la presencia masculina. Respecto de la edad, la disminución de la estacionalidad ha incidido en un envejecimiento de los(as) operarios(as). Los trabajos exclusivamente temporales veraniegos se adaptan especialmente a jóvenes estudiantes y a mujeres en edad reproductiva que en verano

se ven eximidas de las responsabilidades escolares de sus hijos. Por ello, al disminuir la temporalidad del trabajo, estos segmentos disminuyen su importancia relativa, concentrándose el núcleo en mujeres y hombres mayores.

La figura del enganchador, el contratista o el intermediario constituye para la empresa otra forma de trasladar hacia fuera los niveles de riesgo que esta maneja. El contratista en términos más clásicos releva a la empresa de los costos y riesgos del manejo de personal –huelgas, ausentismo laboral, costos de contacto y contratación, etc. Sin embargo, en su propia operación genera costos no deseados para la empresa: por una parte la duplicación de las líneas de mando que genera problemas de control y disciplina laboral, y por la otra, la responsabilidad legal subsidiaria por las irregularidades laborales y de seguridad social que comete el contratista.

Por ello, *Frutos del Maipo*, dejó de trabajar con contratistas, pero sí mantiene su trabajo con enganchadores de personal. Éstos contactan a trabajadores para trabajar en la empresa, pero es la misma empresa la que hace los contratos y administra el personal. Ello le permite a *Frutos del Maipo*, externalizar los costos de enganchar y desenganchar personal, y muchas veces también externalizar los costos de equipamiento. Todo ello sin sacrificar su estructura organizacional ni incurrir en irregularidades sociales. El contratista entonces también se constituye en un colchón de amortiguamiento de riesgos para la empresa.

Los trabajadores cuya vinculación con la empresa es de carácter indirecto –esto es, aquellos que están empleados en predios que han sido contratados por *Frutos del Maipo*- también son impactados por los procesos de modernización de la empresa.

Éstos –a diferencia de los trabajadores de planta- constituyen mayormente habitantes rurales o de pequeños pueblos de la zona: Isla de Maipo, Linderos, Paine, Hospital, etc. Normalmente mantienen con sus empleadores relaciones de vecindad o han sido empleados durante largo tiempo. Están generalmente dedicado a las labores de siembra y cuidado de los productos; sin embargo, debido a que la empresa ha externalizado labores de procesamiento, están realizando también labores de despezonado de frutillas y desmenuzamiento de los panes de coliflor y brócoli.

Se trata mayoritariamente de mano de obra masculina, y de edades medias y avanzadas, aunque las tendencias de externalización de procesamiento han abierto

oportunidades de trabajo a mujeres de todas las edades. Al igual que la planta, se descomponen en un pequeño núcleo de mano de obra permanente y un contingente que se convoca a realizar trabajos temporales.

Los procesos de modernización del trabajo predial que ha desarrollado la empresa, han tenido diversos efectos en el mundo del trabajo. Por una parte, en los predios que han sido incluidos en este proceso –esto es, que mantienen su relación con la empresa- la creciente maquinización de los procesos de siembra y cosecha, ha incidido en una importante disminución de los trabajos de tipo temporal. Si hasta hace algunos años, la siembra y cosecha se realizaba con cuadrillas contratadas especialmente para ello, actualmente se realiza con máquinas facilitadas por *Frutos del Maipo*. Los trabajadores de tipo permanente tienden a consolidarse en el tiempo, en tanto los contratos con *Frutos del Maipo* tienden a distribuirse durante el año, lo cual les permite mantener una demanda laboral constante.

Distinto es el caso de los cultivos que requieren aún algún tipo de procesamiento manual, como son el haba, el poroto apollo, el brócoli y la coliflor. Éstos aún requieren cuadrillas de cosecha contratadas temporalmente y –en el caso de la coliflor y el brócoli- requieren también mano de obra para desarrollar en el predio las primeras etapas del procesamiento: limpieza y picado. Ello constituye un traslado de la demanda de mano de obra desde la planta al trabajo predial. Desconcentra el trabajo en la empresa y lo reconcentra en los productores.

Paradójicamente, aquellos predios que han sido excluidos de su trabajo con *Frutos del Maipo*, son lo que ofrecen mejores oportunidades de trabajo en tanto no tienen acceso a la maquinización predial que desplaza el trabajo manual.

A Modo de Síntesis

Vemos aquí cómo la empresa congeladora *Frutos del Maipo*, se encuentra ella misma en una situación de riesgo generada por la dificultad que tiene para acceder a los mercados internacionales –especialmente a los países del norte- y la saturación de la capacidad de congelado en el mercado nacional, la cual ha llevado a una verdadera guerra de precios en el mercado, con prácticas similares al *dumping*.

La empresa, para mantener su vigencia ante esta situación de riesgo, debe desarrollar estrategias que le permitan disminuir sus costos productivos tanto fijos como operacionales. Ello se traduce en la práctica en una progresiva racionalización de la empresa, la cual deviene en una transferencia de riesgo desde la empresa hacia su entorno inmediato. De esta manera, respecto de los productores, la empresa consigue externalizar hacia ellos muchos de sus riesgos y costos, excluyendo a los pequeños y medianos, y desarrollando una agresiva política de precios y exigencias con los más grandes. Respecto de los trabajadores, la empresa ha disminuido sustantivamente sus exigencias de mano de obra, incluyendo a un menor contingente de trabajadores de baja calificación, aunque tiende a mantener un núcleo de trabajadores de mayor calificación.

II. Sociedad del riesgo y nueva ruralidad

En esta parte, las conclusiones pretenden ir más allá que la exposición analítica de los resultados obtenidos; buscando contrastar los supuestos teóricos que se abordaron en la investigación con los hallazgos empíricos. De manera de determinar si éstos son o no útiles para la comprensión cabal del caso estudiado. Ello porque tanto los conceptos de sociedad de riesgo, neoruralidad, post-fordismo, como tantos otros utilizados, adolecen de dos falencias. En primer lugar, constituyen conceptos cuyo uso en ciencias sociales es bastante nuevo, y por tanto su verificación no ha sido agotada (ello si es que es posible agotar verificaciones en el ámbito de las ciencias sociales). Por otra parte, estos conceptos, han nacido en referencia a realidades distintas a la nuestra, y nos han afectado indirectamente por la vía de los procesos de globalización que "aldeizan" el mundo.

Respecto al concepto de neoruralidad usado en este trabajo, cabe señalar que, al igual que muchos otros conceptos definidos por los prefijos "post" y "neo", dan cuenta más bien de un modo de organización social que está en declive más que aventurar definiciones precisas acerca de nuevos modos de organización social. Así, el concepto de neoruralidad, adolece aún del hecho de no ser en sí mismo un concepto propio, sino que se define en relación con una ruralidad que ya no es como la conocíamos.

En este sentido, este estudio partió desde la observación de que efectivamente en la ruralidad están sucediendo transformaciones que la distinguen radicalmente de lo que

tradicionalmente se había entendido como ruralidad, y que desde ahí se reclaman nuevas definiciones.

Efectivamente en relación a *Frutos del Maipo*, se pudieron verificar diversos parámetros de esta ruralidad transformada, que ya no responden a los modelos tradicionales en que se había entendido lo rural. Ello resalta en los siguientes puntos:

- En primer lugar, el concepto de **neoruralidad** está estrechamente asociado al concepto de **globalización**: la ruralidad se transforma en la medida que participa de los mercados agroalimentarios mundiales. Ello se hace presente por la actuación en el espacio local de conglomerados internacionales y transnacionales que manejan extensos volúmenes de capital. *Frutos del Maipo*, no constituye en sí mismo un conglomerado transnacional, pero sí —como lo vimos— su competencia directa. De esta manera, el horizonte productivo inmediato de *Frutos del Maipo*, está constituido por el mercado agroalimentario internacional, sus fluctuaciones y crisis. Y como vimos también, *Frutos del Maipo* transfiere hacia los productores locales y sus trabajadores, los riesgos a los que se encuentra expuesto en los mercados. En este sentido, los productores locales pasan a estar, directa o indirectamente, vinculados a los azares de los mercados internacionales, y son influidos por éstos en sus estrategias y decisiones productivas, los usos de suelo y la organización socio-técnica del trabajo.

Como segundo punto, y en estrecha asociación al punto anterior, fue posible observar que existe una creciente vinculación de los productores locales con las empresas agroindustriales, constituyéndose éstas, para el productor, en un referente de protección frente a las fluctuaciones del mercado. Así, la empresa de producción agrícola pasa a vincularse con la empresa agroindustrial bajo la forma de subcontratación, y flexibilización de la "línea de montaje". De tal manera que la empresa agroindustrial confiere a la empresa de producción agrícola tareas que pueden ser delegadas, tales como producción de materias primas y manejo de ciertas fases del ciclo productivo. Esta asociación cambia radicalmente la fisonomía y el carácter del ciclo agrícola, por la maquinización y quimificación, la sustitución parcial o total de materias primas de origen agropecuario y materias primas producidas por la industria, y la reducción de los trabajadores rurales.

Un tercer punto, que este trabajo evidenció en relación a las transformaciones del mundo rural, es el creciente desdibujamiento de lo rural y lo urbano. Ello en dos

sentidos: uno *productivo* y otro *humano*. El desdibujamiento de las distinciones productivas, tiende a eliminar las tradicionales oposiciones industria/agricultura, donde la industria era característica del mundo urbano. *Frutos del Maipo* –y la gran mayoría de las empresas agroindustriales- son como su nombre lo dice, **agricultura industrializada**. En las dimensiones humanas se puede ver como *Frutos del Maipo*, incorpora mayoritariamente en su trabajo de planta a trabajadores principalmente urbanos. Ello plantea preguntas acerca de las definiciones de la ruralidad y la urbanidad: ¿es urbana una zona, donde la mayoría de la población económicamente activa, se emplea en empleos agrícolas?, ¿es rural un paisaje en que predominan las industrias?

Sin embargo el modo de operación de *Frutos del Maipo*, pese a estas preguntas, mantiene características específicas de lo rural, que van más allá de su especialización en la producción agrícola. Estas características, largamente señaladas en el trabajo, tienen que ver con la relevancia de las relaciones particularistas, personales y afectivas a la hora de concertar relaciones contractuales, ya sea en el ámbito de la producción como en el ámbito del trabajo.

El concepto de **post-fordismo**, por su parte, adolece de la misma ambigüedad analítica que el de **neoruralidad**. En tanto que el prefijo *post*, habla más bien de la superación de un modo de organización productiva más que de la instalación unívoca de un nuevo modo.

Si entendemos por **post-fordismo** el fin de los parámetros fordistas de organización de la producción y trabajo, con miras a responder adecuadamente a la variedad y variabilidad de los mercados, vemos que efectivamente en *Frutos del Maipo* ha habido una importante reformulación de los patrones laborales (Ver Capítulo V).

Se ha identificado como propiamente **post-fordista** a elementos tales como la desintegración vertical –por la externalización de las fases intensivas de mano de obra hacia pequeñas y medianas empresas-, la inversión en actividades de tipo inmaterial, adquisición de nuevas tecnologías de automatización flexible, etc. Todas ellas tendientes a transitar desde la producción de masas a la diferenciación de productos y la automatización flexible.

Frutos del Maipo, como empresa, muestra algunos de los parámetros propios de la organización post-fordista, aunque no todos. Por una parte, la empresa en su conjunto está organizada en torno a la externalización de importantes fases de su proceso productivo. Por lo pronto, externaliza toda la producción en fresco –que contrata a productores- y progresivamente ha ido externalizando también otras fases del proceso productivo, como son el primer procesamiento del producto fresco. En este sentido, *Frutos del Maipo* –en el ámbito productivo, pasa a ser una suerte de empresa red, donde se trabaja coordinadamente con un conjunto de empresas menores a las cuales subcontrata la producción en fresco. Todo ello permite desconcentrar la carga de trabajos y exigencias de la empresa.

Mención aparte merece lo que sucede con la fuerza de trabajo. El post fordismo releva variables tales como la flexibilización del trabajo y la introducción del conocimiento y la tecnificación como importantes parámetros del mismo, los que habrían ido desplazando la importancia relativa de los trabajos mecanizados. En la elaboración de productos en planta, *Frutos del Maipo* aún descansa considerablemente en una fuerza de trabajo rutinaria y mecanizada (taylorista fordista); sin embargo, incorpora crecientemente elementos de organización post-fordista. Estos elementos se hacen visibles claramente en el Capítulo V, Gráfico N° 12, donde se muestra cómo, a medida que crece la empresa, disminuye el número de operarios de baja calificación contratados y aumenta el número de profesionales y técnicos. Con ello se muestra como la empresa va descansando progresivamente en el conocimiento más que en la estandarización de la fuerza de trabajo.

Otro elemento propiamente post-fordista en relación a la fuerza de trabajo es la flexibilidad que afecta a la misma, donde se va consolidado un grupo de alta calificación muy estable, junto a un grupo externalizado y de baja calificación específicamente temporal.

Vemos así cómo el post fordismo ha pasado a ser parte constitutiva del modo de organización agroindustrial propio de la nueva ruralidad. La neoruralidad chilena, se organiza industrialmente bajo parámetros post-fordistas. Y gran parte de los riesgos que se asocian a la neo-ruralidad son consecuencia de los modos post-fordistas de organización industrial.

Cabe preguntarse ahora acerca de si, efectivamente, esta neoruralidad que sigue patrones agroindustrializadores fordistas, puede ser entendida desde los parámetros del riesgo como patrón organizador de la sociedad.

Como se señaló en el marco conceptual, el concepto de sociedad del riesgo, fue creado para la descripción de los procesos de la modernidad tardía, en la cual los distintos dispositivos que la sociedad había creado para protegerse de la naturaleza exterior, devienen ahora por sí mismos amenazantes. El peligro se convierte en una suerte de polizone del consumo normal.

El riesgo es consecuencia de una decisión, es la consecuencia no deseada ni buscada de las estrategias que se siguen para un mejor aprovechamiento de las oportunidades y un mejor manejo de la naturaleza. En la sociedad del riesgo, los conflictos por la distribución de los bienes sociales, propios de la sociedad interclasista, son superpuestos por los conflictos en la distribución de los daños colectivamente producidos, haciéndose relevantes analíticamente las amenazas provocadas por la sociedad industrial. Así se tematizan los estándares alcanzados en clave de peligros potenciales, de manera que las sociedades modernas se confrontan con los límites de su propio desarrollo.

Si la modernidad se pensaba como un proceso de novedad constante, continua innovación, esta innovación ha generado una revolución, pero no una revolución anhelada, sino más bien una revolución de los efectos colaterales.

Cabe preguntarse entonces si este cuadro recién presentado da cuenta o no de los procesos asociados a la modernización agraria. Un primer elemento a considerar aquí es que, la modernización agraria, la neoruralidad como la hemos llamado acá, se ubica directamente en el escenario de la globalización. Y con ello en el escenario de la globalización de los riesgos.

En este sentido, y como se ha señalado muchas veces a lo largo de este trabajo, la competencia y los procesos de las grandes empresas transnacionales, generan impactos que se extienden hacia el ámbito local, afectando directamente a las empresas nacionales e indirectamente –pero no con menor fuerza- a la producción local.

Estos impactos no son necesariamente negativos, pero en ocasiones sí lo son. Y como lo vimos latamente en el trabajo, *Frutos de Maipo* ha sido una receptora de los mismos: la empresa navega en riesgos. Y en la búsqueda de desarrollar una mejor estrategia de navegación, toma decisiones y opciones que ponen en riesgo a quienes se relacionan con ella. Esto fue largamente analizado en el texto y no necesita más profundización, pero sí es importante ahondar en sus consecuencias:

- Si la ruralidad fue el espacio de los ciclos y las seguridades, el espacio donde nada cambiaba –el siempre inmutable mundo de la vida- y las posiciones sociales tendían a perpetuarse, la **neoruralidad**, en su especificidad, es más bien el espacio de la permanente transformación. Ésta deja de ser la transformación cíclica y predecible de las estaciones del año, y pasa a ser la transformación riesgosa generada a partir de los grandes movimientos del sistema agroalimentario mundial y el comportamiento de las transnacionales agroindustriales.
- Estos movimientos generan procesos a la vez incluyentes y excluyentes. Incluyentes para los que cuentan con el capital social, cultural, económico y productivo para asociarse a estos cambios; excluyente para quienes no lo logran. Se generan así círculos de inclusión y también círculos de precarización.

Termino esta parte, señalando que la **neoruralidad**, con patrones **post-fordistas** de organización agroindustrial y fuertemente globalizada, es **riesgosa**. Sus tentáculos de riesgo se extienden no sólo a los pequeños agricultores excluidos del mercado, sino también a los medianos y grandes, como también a las empresas agroindustriales que luchan por sobrevivir en el mercado.

III. Reflexión final

Hasta ahora, el texto se abstiene de emitir juicios de valor acerca de los procesos de dualización y segmentación social en la repartición del riesgo que generan los cambios asociados a la neoruralidad y el post fordismo. Se los ha observado como la expansión, inevitable, de riesgos asociados a los procesos de diferenciación de la modernidad, procesos que devienen excluyentes y segmentadores.

A modo de reflexión final, quiero introducir una dimensión crítica en el análisis, pues evidentemente en los procesos de diferenciación y exclusión asociados a la modernización de *Frutos del Maipo*, existen dimensiones sustantivas de precarización e injusticia social. No es mi intención establecer culpables -me parece que no los hay- más bien pretendo llamar a una reflexión acerca de los costos sociales del desarrollo que hemos optado por construir. Desarrollo que posiciona a todos los actores en una lucha despiadada por mantener su vigencia en el mercado y que son sólo quienes tienen "espaldas grandes" los que pueden resistir.

Coherente con los objetivos de este trabajo, me limité a describir el proceso de segmentación asociado a la modernización de una empresa congeladora, pero ahora ya en el ámbito de mis convicciones personales, queda el desafío de repensar el modelo de modernización que se instala, modelo que más bien parece la negación del espíritu inclusivo de la modernidad. Al respecto, quiero traer de nuevo a colación las reflexiones de Tomas Moro, ante los cambios traídos por la *Revolución Industrial*, en la que observaba cómo la expansión de la industria textil -y la cría de ovejas y carneros para la producción de lana - fue matando en forma dramática, no sólo el sistema de vida feudal, sino a las personas que lo componían, de tal manera que parecía que las ovejas eran tan voraces que se comían a los trabajadores del campo.

***"Los carneros se muestran tan intratables y feroces
que incluso devoran hombres, devastan campos, casas y ciudades".***

Tomás Moro (*Utopía*)

A. M. D. G.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

Altieri, M.A. (1999) *"Agroecology: the science of sustainable agriculture"* Boulder: Westview Press.

- Beck, Ulrich (1998) *"La sociedad del riesgo, hacia una nueva modernidad"* Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona. /e

Beck, Ulrich (1996) *"Teoría de la modernización reflexiva"* En Giddens, A; Bauman, Z; Luhmann, U y Beck, U. (1996) *"Las consecuencias perversas de la modernidad, modernidad, contingencia y riesgo"*; Antropos, Madrid. /e

Bengoa, J. (1988) *"El poder y la subordinación, Historia Social de la agricultura chilena"*. Tomo I. Editorial Andrés Bello, Santiago.

CEPAL (1996) *"Agricultura de contrato en los países en desarrollo: Aspectos teóricos y análisis de algunos ejemplos en México"*. LC/L.989, RCL/96/14 - RLCP-01, Santiago.

CEPAL(1996) *"Agroindustria y pequeña agricultura: Alcances conceptuales para una política de estímulo a su articulación"*. LC/R.1660. Santiago.

Cid, Beatriz (2001) *"Trabajo temporal en la agroindustria, núcleo de contradicción en el mundo rural y desafío a la agenda pública"*. CEDEM, *"Memoria, tradición y modernidad en Chile, identidades el acecho"* Colección de Investigadores Jóvenes - CEDEM; Santiago.

- * Chonchol, Jacques (1992) *"Sistemas agrarios en América Latina, de la etapa prehispánica a la modernización conservadora"*. Fondo de Cultura Económica, México. */

Diana, Carmen y Leon, Magdalena (2001) *"Institutional reform of agriculture under neoliberalism: the impact of the Women's and Indigenous movements"* en Latin American Research Review. Volume 36, Number 2.

Díaz, E; (1885) *"Investigación participativa acerca de las trabajadoras temporeras de la fruta; estudio de casos, localidades de Andacollitos, Doñihue y Mercedes"*. El Canelo de Nos. Santiago.

Echenique, Jorge (1993) *"La modalidad del contratista de trabajadores en la fruticultura chilena"* Mimeo OIT, Santiago.

Echeverría, M y Uribe, V (1998) *"Condiciones de trabajo en sistema de subcontratación"* Cuadernillo de Trabajo N° 81, OIT, Santiago.

FAO (1988), *"América Latina, transformaciones productivas en el mundo rural"* FAO, Santiago.

Fitoussi, Jean Paul y Rossanvallon, Pierre (1997) *"La nueva era de las desigualdades"*. Ediciones Manantial, Buenos Aires.

Frutos del Maipo; *Catálogo institucional*.

Gacitúa, M. (2000) *"Una política neoruralista para el sector rural chileno"*. Ponencia Seminario Internacional La Nueva Ruralidad en América Latina.

Gama da Silva, Pedro Carlos (2001) *"Articulação dos interesses públicos e privados no pólo petrolina-pe/juazeiro-BA: em busca de espaço no mercado globalizado de frutas frescas"* Tesis para optar al grado de Doctor en el Instituto de Economía de la Universidad de Las Campinas.

Gómez, S (2001) *"La "nueva ruralidad" : ¿qué tan nueva?; Revisión bibliográfica y un intento por definir su alcance"*. Santiago, Mimeo.

Gómez, S. y Echeñique, J. (1988), *"La agricultura chilena: las dos caras de la modernización"*. FLACSO/AGRARIA Santiago.

Gómez, S. y Echeñique, J., (1986) *"Trabajadores temporeros de la agricultura moderna en el Chile Central"*; Documento de Trabajo, FLACSO, Santiago.

Gómez, S. (1985) *"El Complejo Agroindustrial, nuevos modelos de organización de agro"*; Documento de Trabajo, FLACSO, Santiago.

Graziano da Silva (1996) *"A nova dinamica da agricultura brasileira"* UNICAMP, Sao Paulo.

Habermas, J. (1981) *"Teoría de la acción comunicativa"*. Editorial Taurus, Madrid.

➤ Ianni, Octavio (1999) *"La era del globalismo"*, Siglo XXI Editores, Mexico 

~~X~~ Kay, Cristóbal, (1997) *"La cuestión agraria y el campesinado en Chile hoy"*, 
Revista Debate Agrario, N° 27; Santiago.

Llambí, Luis (1995) *"Globalización, ajuste y nueva ruralidad; una agenda para la investigación y el desarrollo rural"*. Laboratorio de Estudios Rurales y Agrarios,  2
Venezuela.

Luhmann, Niklas (1984) *"Sistemas sociales"* Ed. Patria. D.F. Mexico.

Luhman, Niklas (1996) *"La contingencia como atributo de la sociedad moderna"*.
En Giddens, A; Bauman, Z; Luhmann, U y Beck, U. (1996) *"Las consecuencias perversas de la modernidad, modernidad, contingencia y riesgo"* Antropos, Madrid.

Navarro, Luz María et al., (1998) *"Estudio diagnóstico sobre la situación de la mujer trabajadora temporera en la VI región"* Novus, Rancagua.

➤ Offe, Clauss (1994) *"Contradicciones en el Estado de Bienestar"* Alianza Universidad, Madrid.

➤ OIT (1995) *"La justicia social en el desarrollo rural chileno, aspectos laborales del libre comercio"* Documento de Trabajo N° 25, OIT, Santiago.

Riveros Bustos, Joaquín (2001) *"Agroindustria, al borde de la crisis"* En Revista del Campo N° 1318. Diario El Mercurio. Lunes 15 de Octubre 2001.

Schurman, Rachel A (2001), "*Uncertain Gains: Labor in Chile New Export Sectors*" en Latin American Research Review. Volume 36, Number 2.

Valdés X. y Araujo K., (1999) "*Vida privada; Modernización agraria y modernidad*". CEDEM; Santiago.

Venegas , Sylvia (1992) "*Una gota al día ... un chorro al año, el impacto social de la expansión frutícola*"; LOM Editores. Santiago, Chile.

Wormald, Guillermo (1999) "*De las pirámides a las redes*" en Montero Cecilia et.al "*Trabajo y Empresa: entre dos siglos*"; Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela.

Referencias Informáticas

- Aquevedo S, Eduardo (2001) *"Reestructuración, flexibilidad y trabajo en América Latina"* Universidad de Concepción
<http://papelesdepoblacion.uaemex.mx/rev26/pdf/aquevedo.pdf>
- Fundación Chile (2000) <http://www.fao.org/docrep/N9727s/N9727sOd.htm>
- González Mejía, Hernán (2000) *"Transformación productiva y competitividad sistémica de la agricultura costarricense"* San José de Costarrica.
<http://www.unalmed.educo-befeg/bibliografía.shtm>
- Jaua M, Elías (1997) *"Del fordismo a la flexibilidad laboral: supuestos, crisis y realidades de la regulación social"* <http://www.red-vertice.com/fep/texto04.html>
- Lipietz; Alain (2001) *"El mundo del postfordismo"* <http://www.izquierda-unida.es/Publicaciones/Libro35Horas/libro35h5.htm>
- Labarca, Guillermo (1997) *"Demanda de trabajadores calificados y capacitación en la agroindustria: el caso de Chile"*. Santiago de Chile: CEPAL-GTZ (documento desarrollado en el marco del Proyecto "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y la relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe"). -
<http://www.cintefor.org.uy>.
- Marañón, Boris y Cebada, Ma. del Carmen (2001) *"Agricultura no empresarial y horticultura de exportación ¿articulación viable?"* Investigadores del Centro de Investigación en Ciencias Sociales de la Universidad de Guanajuato (CICSUG).<http://unsm.mx/rer/boris.html>
- Safón Cano, Vicente (2001) *"¿Del fordismo al postfordismo?. El advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial"* Universidad de Valencia
<http://www.etuc.org/tutb/uk/saltsa/gil-esp.pdf>

ANEXO: PAUTAS DE ENTREVISTAS

I. Entrevista a Productores Agrícolas que actualmente proveen a la empresa

Quisiera conversar con ud. acerca de su relación productiva con la empresa Frutos del Maipo.

Relación Proveedor – Frutos del Maipo (momento actual)

1. Cuénteme de las características de su predio y de su trabajo (nº de hectáreas, principales cultivos, rotación, etc)
2. ¿Hace cuanto tiempo ud. se relaciona con Frutos del Maipo?
3. ¿Cómo llegó ud. ha relacionarse con F.M.?
4. ¿Qué hacía antes de trabajar con F.M? ¿Esta relación era mejor o peor que la que tiene ahora con F.M?
5. ¿Del total del terreno que ud. trabaja, que porcentaje destina a la operación con frutos del Maipo?
6. ¿Del total de trabajo que ud. y sus empleados realizan, que porcentaje está destinada a la operación con Frutos del Maipo?
7. Cuáles son los términos de la relación con Frutos del Maipo, qué provee cada uno y qué paga cada uno (semilla, maquila, asistencia técnica, cosecha, etc)

Vamos a conversar ahora de la forma como ud. organiza su proceso productivo

8. Cuénteme, en líneas generales ¿cuáles son las etapas de organización de su trabajo durante el año?
9. ¿Cómo se provee de los insumos que necesita? ¿Son proveedores locales o están coordinados por Frutos del Maipo?
10. En relación a la fuerza de trabajo que necesita ¿cuánto es el número aproximado de trabajadores que necesita en el año? ¿De donde vienen sus trabajadores?.
11. ¿ Cuantos son temporales y cuantos permanentes? ¿Cuáles son las funciones específicas de cada uno?
12. ¿Qué tipo de trabajadores contrata como permanentes y que tipo como temporales?
13. ¿Cuáles son los principales riesgos que le afectan en su proceso productivo?

Relación Proveedor – Frutos del Maipo (histórico)

14. La empresa Frutos del Maipo, junto a otras empresas del mercado, ha debido reorganizar drásticamente su proceso productivo con miras a mantenerse en el mercado. En relación a eso ¿en que siente ud. que le ha afectado –para bien o para mal- este proceso?
15. En estos años ¿qué cambios ha tenido que hacer en su organización productiva para mantenerse vigente? (Compra de maquinarias, aumento o disminución de trabajadores, aumento de responsabilidades, etc)
16. ¿Cómo ha cambiado la relación que uds. establecen con F.M.?
17. Como se han transformado los riesgos que tiene que asumir en su proceso productivo.
18. ¿Que permite que ud. pueda seguir trabajando con F.M. a pesar del endurecimiento de las relaciones de intercambio?

II. Entrevista Productores Agrícolas que ya no trabajan con Frutos del Maipo.

Quisiera conversar con ud. acerca de la relación productiva que tuvo ud. con la empresa Frutos del Maipo.

Relación Proveedor – Frutos del Maipo (momento actual)

1. Cuénteme de las características de su predio y de su trabajo (nº de hectáreas, principales cultivos, rotación, etc)
2. ¿Durante cuanto tiempo ud. se relacionó con Frutos del Maipo? (año inicio, año término)
3. ¿Cómo llegó ud. ha relacionarse con F.M.?
4. ¿Qué hacía antes de trabajar con F.M?
5. ¿Del total del terreno que ud. trabaja, que porcentaje destinaba ud. a la operación con frutos del Maipo? (nº hectáreas que tiene)
6. ¿Del total de trabajo que ud. y sus empleados realizan, que porcentaje destinaba ud. a la operación con Frutos del Maipo?
7. Cuáles son los términos de la relación que ud. establecía con Frutos del Maipo, qué provee cada uno y qué paga cada uno (semilla, maquila, asistencia técnica, cosecha, etc)

Vamos a conversar ahora de la forma como ud. organizaba su proceso productivo cuando trabajaba en F.M-

8. Cuénteme, en líneas generales ¿cuáles eran las etapas de organización de su trabajo durante el año?
9. Tenía algún tipo de coordinación o contrato con otros productores locales (arriendo den tierras, insumos, etc)
10. En relación a la fuerza de trabajo que necesita ¿cuánto es el número aproximado de trabajadores que necesitaba en el año? ¿De donde venían sus trabajadores?.
11. ¿ Cuantos eran temporales y cuantos permanentes? ¿Cuáles son las funciones específicas de cada uno?
12. ¿Qué tipo de trabajadores contrata como permanentes y que tipo como temporales?

Relación Proveedor – Frutos del Maipo (histórico)

13. Porqué dejó ud. de trabajar con Frutos del Maipo
14. Que hace ud. ahora, para quienes trabaja.
15. Su situación económica y laboral actual ud. la evalúa, peor, igual o mejor que la que tenía cuando trabajaba con F.M. ¿Por qué?
16. La empresa Frutos del Maipo, junto a otras empresas del mercado, ha debido reorganizar drásticamente su proceso productivo con miras a mantenerse en el mercado. En relación a eso ¿en que siente ud. que le afectó –para bien o para mal- este proceso?
17. En estos años ¿qué cambios tuvo que hacer en su organización productiva para mantenerse vigente? (Compra de maquinarias, aumento o disminución de trabajadores, aumento de responsabilidades, etc)
18. ¿En que momento y porqué su organización productiva perdió vigencia respecto a lo demandado por F.M? ¿Qué cree ud. que permite que otros productores puedan seguir negociando con la empresa a pesar de los condiciones más duras?

III. Entrevista Trabajadoras Temporeras de más de 10 años en la empresa.

Quiero conversar con ud, porque ud, es unas de las personas más antiguas que trabaja en la empresa y por lo mismo es de las personas que mejor me pude contar como han sido los cambios en Frutos del Maipo, específicamente los cambios en el tipo y condiciones de trabajo que ofrece la empresa.

1. Hace cuanto trabaja ud. con F.M.
2. ¿Cómo llegó a trabajar con F.M?
3. ¿Dónde trabajaba antes?
4. ¿Ha trabajado en alguna otra agroindustria?
5. ¿qué hace ud, específicamente en F.M? ¿Qué otras labores ha desempeñado en la empresa?

Ahora vamos a hacer un poquito de historia y le voy a pedir que compare y me dé su opinión acerca de la situación de la empresa en dos momentos en el tiempo: cuando ud, llegó a trabajar acá y actualmente, específicamente en los siguientes ámbitos:

- Tipos de trabajo que se hace en la empresa.
- ¿Cómo ha cambiado el tipo de trabajo cuando se han incorporado nuevas maquinarias?
- Número de personas contratadas, permanentes y temporales.
- Procedencia de las personas contratadas. ¿Porqué las trabajadoras son en su mayoría Santiaguinas?
- Tipo de personas contratadas ¿quiénes logran mantener contratos semi permanentes y quienes solo se mantienen como temporales? ¿Quiénes han dejado de trabajar con F.M.? (sexo, edad, nivel de educación, etc)
- Modalidad de contrato.
- Beneficios de la empresa.
- Seguridad en el trabajo (eventualidad de despido)

(Indagar acerca de las causas posibles de los cambios señalados)

¿Quisiera ud, redondear lo que ha dicho con alguna reflexión final o alguna información adicional que quiera agregar?

IV. Entrevista de 1ª a Encargada de Personal de Frutos del Maipo.

1. ¿En líneas gruesas, cuál cree que ha sido la evolución del tipo de gente que uds. contratan desde el '94 hasta ahora?
2. ¿Cuáles son las causas de esta evolución?
3. ¿Cuál es el perfil de la gente con que uds. trabajan?
4. ¿Cuál es la estructura contractual que tienen, forma de pago, tipo de contrato?
5. ¿Cuánta gente está en esta modalidad semipermanente y cuanta gente está por temporada?

V. Pauta de 2º entrevista a Encargada de Personal de Frutos del Maipo.

- 1) Al mirar las estadísticas de contratación de la empresa, se puede ver como a lo largo de estos años ha aumentado sostenidamente la contratación de personal profesional y administrativo, mientras que disminuye el número de operarios. Ya hemos hablado de las causas de la disminución del número de operarios, no así de la planta profesional ¿A que obedece este incremento?
- 2) ¿Porqué la disminución de personal operario ha sido más fuerte en las áreas de proceso que en las áreas de envasado?
- 3) Las causales, que hasta ahora han sido nombradas en las entrevistas, de la disminución de la demanda de operarios han sido: maquinización, externalización de productos y servicios y la especialización productiva de la empresa ¿identificas tu alguna otra variable relevante en este sentido?
- 4) Durante estos últimos años, la disminución de necesidades de trabajo de la empresa como también la presión que significa la cesantía, han hecho que para Frutos del Maipo, la búsqueda de operarios no sea un problema. Por ello se ha hecho innecesario el trabajo con contratistas, a partir de aquí te formulo dos preguntas ¿cuáles son tus estrategias de convocatoria de personal son contar en el apoyo de contratistas? y ¿cómo cambiaría el escenario si disminuyeran los índices de cesantía, o sea si se dificultara la búsqueda de operarios?
- 5) Es de mi interés analizar la evolución del perfil de los trabajadores de la empresa, con los datos de contratación pude llegar al perfil de sexo, son embargo no pude conocer lo que pasa con las edades. Con el paso del tiempo, y la consolidación de plantas más estables ¿el perfil de los y las operarias, ha ido envejeciendo, rejuveneciéndose o se ha mantenido igual? ¿Existen diferencias al respecto entre las áreas de proceso y envasado?
- 6) Siguiendo en esto del perfil de los operarios, además del sexo y la edad ¿cuáles han sido a tu juicio los grandes cambios de perfil que han tenido los operarios de la empresa?

7) ¿Cuáles son los principales problemas de accidentabilidad, enfermedades y riesgo laboral que tiene el trabajo en esta empresa? ¿Cuáles con las medidas de protección existentes? ¿Y las medidas compensatorias antes daños consumados?

VI. Entrevista a José Miguel Pereira, Gerente General de la Empresa.

Para empezar me gustaría que conversáramos un poco acerca de la historia de la empresa.

- 1) Como nace la empresa, hacia que mercados se orienta.
- 2) Cuáles han sido las fases de crecimiento y cambio de la empresa.
- 3) Cuáles han sido las principales dificultades históricas que ha tenido que enfrentar la empresa.
- 4) Actualmente cuáles son los mercados a los que se orienta F.M.
- 5) Se dice que actualmente la agroindustria enfrenta una crisis, dada por una parte por las restricciones arancelarias de países protecciones, y por la otra por la entrada al mercado de grandes países productores, como por ejemplo China ¿Cómo la vivido Frutos del Maipo este proceso?
- 6) Como han incidido en la operación de F.M. y en sus mercados los siguientes elementos:
 - a) La competencia de otras empresas dentro y fuera del país.
 - b) Cambio de hábitos de consumo de la población.
 - c) Crisis económica.
 - d) Precio del dólar, largo tiempo de estabilidad y alza repentina.
 - e) Tratado comerciales del país.
 - f) Otro factor.
- 6) Cuáles son los proyectos de desarrollo futuro de la empresa. Ampliaciones de mercados y diversificación de productos.