

# TELARES CHAQUEÑOS: UNA HISTORIA DE COMPROMISO TERRITORIAL\*

Lic. Alicia Carlino\*\*

El presente trabajo se inscribe en la problemática de la industria algodonera chaqueña. El objetivo central ha sido analizar la misma considerando en particular el comportamiento de las Pymis en el desarrollo de ese distrito monosectorial industrial. Buscamos darle contenido y significación siguiendo el proceso histórico de una empresa relevante en el medio, TEXTIL WARBEL.

Iniciamos el análisis considerando la evolución del sector algodonero en la etapa previa al origen de la empresa, tratando de indagar acerca de las motivaciones que contribuyeron a su formación y localización. En el análisis sectorial ha sido fundamental la utilización de fuentes bibliográficas, así como las entrevistas realizadas a funcionarios gubernamentales.

Teniendo en cuenta el contexto político, económico y social, el foco ha sido puesto en la adaptación de la empresa a los cambios en el mercado y en los clientes. Esta adaptación supuso nuevos diseños organizacionales, tecnológicos y de comercialización. Hemos prestado particular atención a la evolución de la empresa en el marco del cambio institucional, especialmente el impacto de los regímenes promocionales, y las políticas macroeconómicas en relación a la accesibilidad de los mercados; en lo organizacional, hemos centrado nuestra mirada en el rediseño y optimización de las relaciones y las transacciones del grupo asociativo con los proveedores y con los clientes; finalmente consideramos la tecnología como búsqueda continua para aumentar la calidad del producto y reducir los costos de los procesos para incrementar la productividad y la eficiencia. La mirada sobre la comercialización ha estado centrada en el posicionamiento, la diferenciación de producto y la segmentación de mercado.

Las fuentes utilizadas han sido fundamentalmente los actores esenciales del proceso, así como la visita a las distintas plantas en que se desarrollan los productos.

La metodología de trabajo se ha apoyado en información basada en fuentes directas e indirectas, éditas e inéditas, y entrevistas semiestructuradas.

## **Introducción.**

La globalización en marcha en el mercado mundial ha impactado de diversas maneras en las economías regionales de los países emergentes. Por un lado el programa de reformas inducido en los noventa impuso la liberalización de los mercados de bienes y capitales en un contexto de permanencia de políticas proteccionistas al comercio agrario en los países industrializados. Por otro, las políticas de regionalización instaladas con el objetivo de mejorar la competitividad no terminan de madurar.

Frente a esta situación, es imperioso la búsqueda de estrategias alternativas en el seno de las mismas organizaciones. Las de mayor potencial competitivo constituyen las estrategias de crear valor, llevadas a cabo por la acción colectiva de PYMES, convocadas en torno al origen geográfico, y aglutinadas en torno a ese origen territorial. En consecuencia con esa estrategia es necesario llevar adelante una nueva arquitectura del sistema de agregación de valor que supone innovar en aspectos institucionales, organizacionales y tecnológicos con foco en el mercado y los clientes.

Sin embargo se presentan restricciones a la acción colectiva, a la innovación, y al diseño eficaz y eficiente de carácter sustentable.

---

\* Parte de la información vertida en este artículo ha sido tomada del trabajo presentado por Alicia Carlino en la Red de Centros de Desarrollo Empresarial, Convenio BID-UIA del Observatorio Pymi, en el marco del proyecto: Industria Nacional. Memoria e Identidad. Historia de Empresas en las Aglomeraciones Monosectoriales Territoriales de las Pymis Argentinas. Abril 2004.

\*\* Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional del Nordeste - acarlino@eco.unne.edu.ar

La delimitación del trabajo está circunscrito al agronegocio vinculado a la producción textil, llevado adelante por una PYME, que se desarrolla en una economía regional de Argentina (Nordeste), desde fines de los 80 hasta mediados del 2003.

La hipótesis central del presente trabajo es la siguiente: “En el variable contexto político, económico y social en que se ha desenvuelto la empresa textil chaqueña durante las dos últimas décadas, las alternativas de gestión utilizadas (arreglos organizacionales y tecnológicos) permitieron generar ganancias temporales de difícil durabilidad en el largo plazo, siendo sus perspectivas complejas e inciertas”.

### **Una breve mirada sobre la evolución sectorial.**

#### **El algodón en el período de la expansión de la industria textil nacional 1930-1967.<sup>1</sup>**

La situación que atravesó la economía mundial en la década del 30, y sus consecuencias en las economías periféricas, marcan la iniciación de una etapa decisiva en la evolución del proceso algodonero argentino.<sup>2</sup>

En el período posterior a la crisis, el área cultivada en la Argentina se incrementó notablemente en el término de diez años: de 99.000 hectáreas sembradas en 1929 se pasó a 310.000 en 1939. Entre 1923 y 1939 la industria textil se expandió como consecuencia de la necesidad de sustituir importaciones. La situación interna e internacional marcaba la nueva dinámica del crecimiento en nuestro país y en toda América Latina:

- la reducción lógica de las importaciones como consecuencia de la disminución de nuestra capacidad de compra en el exterior por la notable pérdida de valor de los productos tradicionales de importación;
- la desvalorización monetaria;
- la elevación de los aranceles aduaneros;
- la disminución de los precios agropecuarios;
- la estabilidad de los salarios industriales, etc.

Las empresas dedicadas a la fabricación vieron mejorar su posición competitiva en el mercado interno aumentando así su producción y su capacidad instalada, mientras que otras industrias que hasta entonces habían tenido ventajas comparativas con respecto a la textil, siguieron más de cerca las oscilaciones del ciclo.

El Chaco se convirtió en el principal productor y sus sembrados representaron en el año agrícola algodonero 1929-30 el 91,8% del país. En 1933, el consumo interno se abastecía en un 83,3% con mercaderías de importación; la producción nacional cubría el resto (16,7%). Al finalizar esta etapa, la industria nacional abastecía ya el 39,5% del mercado argentino de textiles algodoneros, había en el país 35 hilanderías con 479.000 husos de hilar.

En el territorio chaqueño, el movimiento cooperativo comenzó a cobrar impulso, y en 1937 las cooperativas algodoneras llegaban a veinte. En 1939, y por primera vez en nuestro país, en el mercado textil algodonero, la producción local superó a las importaciones en el abastecimiento del consumo interno, participando en él con un 54,1%.

---

<sup>1</sup> Véase Carlino, Alicia: *El origen del cultivo del algodonero en el Chaco. Una fase orientada hacia la comercialización externa*. Resistencia, en Indicadores Económicos (Publicación del Departamento de Economía de la FCE-UNNE), 1999. *El impacto de la globalización en el cultivo del algodón en la Provincia del Chaco*. Resistencia, en Indicadores Económicos (Publicación del Departamento de Economía de la FCE-UNNE), 2002.

<sup>2</sup> Besil, Antonio: *Evolución histórica de la actividad algodonera en la República Argentina y en la Provincia del Chaco*. Resistencia, Publicaciones e Impresiones de la UNNE, 1970.

**Consolidación de la economía algodonera en el Chaco (1939-1965)**

Años	Área Sembrada (Chaco) (Has.)	Abastecimiento Externo (%)	Nº de hilanderías nacionales	Husos de Hilar Instalados
1939	310.000	46	35	479.000
1947	309.000			
1957/58	494.400	29	71	1.044.360
1965	393.000	0	63	1.044.420

Fuente: Besil, A. Y Gelman, S: *Incidencia en el Producto Geográfico Bruto de la no industrialización "in situ" de las materias primas. El caso del algodón en el Chaco.* Publicación del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.1976.

La segunda guerra mundial dificultó el abastecimiento de hilados para nuestra industria. Se incrementó aún más la demanda de fibra local, en un contexto de elevado proteccionismo que contribuyó a independizar, el precio interno de la fibra, de las cotizaciones internacionales.

En 1954, la industria textil era la segunda en importancia en nuestro país en el conjunto de las industrias manufactureras, después de las alimenticias. El área sembrada alcanzó su máximo en 1957-58 con 732.000 Hectáreas en todo el país, en ese mismo año en el Chaco se sembraron 494.400 Hectáreas.

La explotación agrícola del algodón se integra con una etapa primaria de industrialización que se asienta en gran medida en el área de cultivo: las desmotadoras, compresoras y fábricas de aceite. Pero la textil hilandera que para 1957/58 estaba formada por 71 establecimientos en todo el país, sólo radicó dos plantas en el Chaco, FANDET (luego UCAL) en Barranqueras y CHACOTEX S.A. en Resistencia, la primera estatal y la otra de capitales locales.

**Ubicación geográfica de los establecimientos algodoneros existentes en el país (1965)**

Ubicación	Hilanderías	Tejedurías	Otras	Total	Porcentaje
Buenos Aires	48	668	230	946	65,83
Cap.Federal	8	294	156	458	31,87
Córdoba		4	6	10	0,69
Corrientes	1			1	0,07
Chaco	2	2		4	0,28
Chubut		1			
Entre Ríos		3		3	0,21
Formosa	1			2	0,14
Santa Fe	2	8	2	12	0,84
Sgo.del Estero	1			1	0,07
Total	63	980	394	1437	100

Fuente: Junta Nacional del Algodón en Besil, A.: *Evolución histórica de la actividad algodonera en la República Argentina en la Provincia del Chaco.* Resistencia, Departamento de Publicaciones e Impresiones de la Universidad Nacional del Nordeste, 1970. P.19.

De la lectura del cuadro deducimos el fracaso de la integración agro-industrial textil. Lamentablemente y pese a ser el Chaco el principal productor de algodón del país, ante la ausencia de una política de regionalización industrial, las empresas textiles prefirieron la proximidad del mercado de consumo y la seguridad en el abastecimiento de otros insumos, en lugar de radicarse en la zona productora de la materia prima principal.

Por otra parte, no alcanzaron las cooperativas organizadas a brindar una alternativa integradora que alcance a modificar esta realidad. Recordemos que en 1960 existían 31 cooperativas con 15.024 socios que representaban el 57% del conjunto de agricultores y el 69% de los específicamente algodoneros. Estas cooperativas agrupaban fundamentalmente a minifundistas y pequeños agricultores.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Larramendy, J. C., 1996.

Hacia mediados de los 60, se produce una crisis significativa en el sector algodonero. Las causas de este proceso fueron múltiples: precios internacionales no remunerativos; aumento de la producción interna y también de las importaciones en un contexto de escasa demanda; baja calidad de la fibra – corta, poco resistente y fina -; precios internos por encima de los del mercado internacional, bajos rendimientos; competencia de las fibras sintéticas y artificiales.

Podemos ver la evolución del mercado algodonero nacional hasta la crisis del 67 en el siguiente cuadro:

**Evolución del mercado algodonero nacional (1954-55 / 1967-68)**

Período	Stock de arrastre al 1 marzo	Producción	Origen indeterminado	Importaciones	Total Oferta	Consumo	Destino indeterminado	Exportaciones
1954-55	29911	138189		1978	167078	97715	2787	27879
1955-56	38697	114143	2906	2098	167844	110035	2107	122
1956-57	45580	122460	4075	3474	175589	121260	312	6167
1957-58	47850	104740		1587	154177	110470	1043	4657
1958-59	38007	170555		511	209073	115400	5933	6335
1959-60	81406	100215	7867	6912	196400	108419		6509
1960-61	81472	89060		5836	176368	111200	763	10234
1961-62	54171	123980		5761	183912	113862	5753	23065
1962-63	41232	108000	1327	4456	155015	81231		51705
1963-64	22072	133180		5183	160442	89140	303	41406
1964-65	29593	99200		12973	141766	107932	707	3892
1965-66	29235	138000		16412	183647	114079	2261	5507
1966-67	61440	115500		12716	189656	108459	7813	17847
1967-68	55537	86600		6309	148446	96875	3140	16400

Fuente: Besil, A.: *Evolución histórica de la actividad algodonera en la República Argentina en la Provincia del Chaco*. Resistencia, Departamento de Publicaciones e Impresiones de la Universidad Nacional del Nordeste, 1970. P.27.

Diez años más tarde, a partir de 1977, se produce un renacimiento del cultivo del algodón que aumenta su área de siembra hasta llegar en 1978-79 a casi la misma superficie que en 1960. Una coyuntura de precios internacionales favorables está en la base explicativa de este nuevo impulso, cimentado también por un notable rendimiento por hectárea que entre 1960 y 1980 creció un 41%.

En el contexto económico de fines de los setenta y principios de los 80, este nuevo aliento se desvanece, los precios internacionales vuelven a decaer, la industria textil nacional sufre uno de los peores embates de su historia en el marco de la apertura comercial, lo que provoca la crisis algodonera del 82-83. En este momento recrudece el abandono de las chacras por pequeños y medianos productores, muchos de ellos descapitalizados y dramáticamente endeudados.

Luego del período crítico 1982-83, una nueva coyuntura de buenos precios internacionales levanta otra vez el ciclo algodonero. En esta oportunidad es necesario consignar también la importancia del notable crecimiento del rendimiento por hectárea como una tendencia que se afirma desde años anteriores, y la mejora significativa de las cualidades hilanderas de la fibra, producto del esfuerzo de investigación del INTA, que posibilitó el ingreso al gran cultivo de variedades de semillas con alta productividad<sup>4</sup>. Es en esta última fase favorable que acabamos de señalar, en que se inicia la historia de la empresa TEXTIL WARBEL.

Sin embargo, a fines de los ochenta y en virtud de decisiones políticas del gobierno nacional y frente a una inexplicable ausencia protagónica de la dirigencia chaqueña, se instituyen estímulos preferenciales para Tucumán, Catamarca, La Rioja, San Luis y San Juan, que atraen radicaciones de hilanderías y tejedurías de algodón.

Actualmente, los establecimientos que continúan en producción además de Textil Warbel son: Fibril Chaco (Pcia. Roque Saenz Peña) en convocatoria de acreedores, UCAL (Puerto Vilelas) que estuvo cerrada varios años, Fibranor (Fontana), Chacotex (Resistencia) – a cargo de una cooperativa de empleados-, y recientemente el grupo Platex S.A. ha comprado Mides (Resistencia) con el propósito de rehabilitarlo.

<sup>4</sup> Entrevista al Dr. Antonio Besil.

### **El origen: La empresa “Textil Villa Ángela” se convierte en “Textil Warbel”.**

A comienzos de los 80, Villa Ángela y su hinterland constituían la zona algodonera más importante. La empresa originaria de la actual “TEXTIL WARBEL” es una empresa radicada en este distrito: “TEXTIL VILLA ANGELA”.

Sus socios fundadores fueron Néstor Lobera y Carlos Arndnster.

Se especializaban en la producción de telas de cobertura para los fardos de algodón.

El equipo tecnológico eran unos viejos telares. Competían con otra empresa de fuerte inserción en Resistencia: Bártoli Hnos. a la que fueron ganándole el mercado. Por una cuestión generacional los Bártoli iniciaron un proceso de declinación.

En esta coyuntura inicial favorable a la evolución de Textil Villa Ángela, se produce la asociación con los señores Carlos Bello y Miguel Warnier, dueños de Warbel S.A., una empresa que produce correas, cintas y otros insumos para la industria algodonera. Entre las cooperativas a quienes proveía, se encontraba UCAL (Unión de Cooperativas Algodoneras), establecimiento muy importante radicado en la ciudad de Barranqueras, y dedicado a la actividad textil. UCAL entra en dificultades financieras y comienza a pagar con hilo a Warbel S.A. Es así como Bello y Warnier toman contacto con Textil Villa Ángela para organizar una nueva tejeduría en la que ellos aportarían el hilo y Textil Villa Ángela la capacidad productiva, máquinas, know-how, etcétera.

“...Teníamos telares viejos pero eran muchos” nos cuenta Néstor Lobera. Es así que nace en febrero de 1986 “TEXTIL WARBEL S.A.”. El directorio de Textil Warbel S.A. hoy está compuesto por Lobera, Serafini, Bello y Warnier que a la vez conforman el directorio de la otra empresa “Warbel S.A.”

De la tejeduría a la hilandería:

Se buscó integrar el proceso a partir de 1989. El proyecto de la hilandería tuvo como objetivo incorporar la tejeduría previa instalada en Villa Ángela. Se realizó el diseño de la planta completa pensando en trasladarla a Resistencia. En esos años aparece la alternativa de comprar máquinas en Rusia con tecnología checoslovaca. La opción tecnológica se fundó en la accesibilidad financiera.

La empresa continuó evolucionando favorablemente hasta el año 95. Incluso llegaron a comprar una desmotadora que luego vendieron a Vicentín, haciendo un muy buen negocio.<sup>5</sup> “...Fue una suerte venderla porque a partir de allí el algodón se cayó. La vendimos porque era negocio venderla. Esas utilidades las destinamos a incrementar la capacidad de almacenaje...” Este fue el error que marcó gran parte de la evolución posterior de Textil Warbel S.A.: “...Gastamos las utilidades obtenidas en la mejor época y las que íbamos a ganar después”.

En la Textil, tenían una capacidad instalada en fábrica, para hacer hilo, en un volumen de 150 a 200 toneladas por mes. La tejeduría llegó a trabajar desde el 89 al 95 las 24 horas del día. Las máquinas se detenían solo en navidad, año nuevo y 1º de mayo. Contaban con aproximadamente 230 empleados.

Un factor particularmente favorable al desarrollo de la empresa fue la sanción de la Ley Provincial que prohibió la cobertura de fardos en material de yute, polietileno o cualquier otro que no fuera algodón. El objetivo de esta ley impulsada por el Ministro de Agricultura de la Provincia del Chaco Raúl Bittel (1989-91) era evitar la contaminación del algodón que impactaba directamente en la calidad de los tejidos. “...El Ministro se ocupaba de hacer cumplir la ley. Si veían a un productor enfardar con yute quemaban todas las bolsas que tuviera. Si una desmotadora infringía la ley, a la tercera inspección se la cerraba...”, comenta Lobera. Durante los años de aplicación rigurosa de la ley, TEXTIL WARBEL producía y vendía enormes cantidades. Se llegó a vender hasta 6 millones de metros de cobertura. Las utilidades fueron muy elevadas.

Lamentablemente el control de la aplicación de la ley fue breve. La razón fundamental radicó en los costos y baja duración de la cobertura de algodón.<sup>6</sup> Por otro lado los compradores de fibra no hacían una valoración de la fibra no contaminada, pagaban el mismo precio.

<sup>5</sup> En esa oportunidad, primer año del gobierno radical de Angel Rozas, la provincia cedió el terreno para su instalación.

<sup>6</sup> La bolsa de algodón costaba \$1.50 y la de yute \$0.50. Además la bolsa de yute duraba 3 años y la de algodón 6 u 8 meses.

Ante la protesta de los productores, la aplicación de la ley dejó de controlarse. Hoy día usan la cobertura más económica (yute o polietileno) y obviamente la mayoría dejó de comprar cobertura de algodón a TEXTIL WARBEL, uno de sus productos fundamentales.

Este hecho que afectó la marcha de la empresa, se relaciona además con una nueva coyuntura que comienza a atravesar el sector algodonero. En la década de los noventa, en un contexto de reprimarización de la economía nacional, el destino del algodón volvió a ser fundamentalmente el mercado externo como en los inicios de la producción algodonera.

Si anteriormente estaba orientada a la provisión de la industria nacional y era exportadora de saldos, frente al crecimiento de los volúmenes de producción (1994-97) y el estancamiento de la demanda interna, se puso la mira nuevamente en la exportación alentada por la creciente demanda brasilera.

### **Evolución del algodón en la década de los 90**

¿Cuáles fueron las modificaciones más importantes que afectaron al circuito algodonero a partir de 1990?

- La rápida desaparición de las fronteras económicas nacionales que impuso el actual modelo de globalización.
- Las nuevas modalidades de comercialización.
- La modificación del proceso de formación de precios.
- La expansión de la producción algodonera nacional entre 1994 y 1997 impulsada por la demanda brasilera.
- El decaimiento productivo posterior hasta la actualidad.<sup>7</sup>

### **Producción nacional (toneladas), rendimientos por hectárea, producción chaqueña, participación del Chaco en la producción nacional del algodón.**

Años	Pn.nacional (tn)	Rendimientos xHa(Kg)	Pn.Chaco (Tn)	Rendimientos xHas (en Kg)	Participación Chaco/Pn. nacional
1989-90	923.000	1.694	684.200	1.800	74.12
1990-91	790.000	1.467	568.850	1.550	72.00
1991-92	651.960	1.345	481.750	1.251	73.89
1992-93	430.588	1.430	316.800	1.500	73.57
1993-94	706.000	1.459	491.600	1.465	69.63
1994-95	1.125.147	1.606	705.300	1.648	62.68
1995-96	1.347.400	1.390	832.010	1.400	61.74
1996-97	1.030.000	1.161	622.700	1.119	60.45
1997-98	986.230	1.125	518.926	1.024	52.61
1998-99	617.842	966	371.300	940	60.09

**Fuente:** Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación

En el cuadro anterior observamos con claridad la expansión en el período 1994-1997. En este impulso varios factores fueron decisivos:

1. el acomodamiento de la oferta a los vaivenes de las cotizaciones internacionales del algodón.
2. La modernización del proceso productivo (imposición de criterios de eficiencia y competitividad)<sup>8</sup>:
3. La tendencia hacia la concentración fundiaria.<sup>9</sup>
4. El avance de equipos de desmote de alta producción.

<sup>7</sup> Entrevista al Dr. Antonio Besil.

<sup>8</sup> Rofman, A.(2000): *Desarrollo regional y exclusión social. Transformaciones y crisis en la Argentina contemporánea*. Bs. As., Amorrortu. Pag.169.

<sup>9</sup> ibidem, pag. 181.

## Nueva baja del ciclo<sup>10</sup>

Tal como vimos, el proceso expansivo comenzó a detenerse en 1997. El año 2002 la producción a nivel nacional fue de sólo 134.000 toneladas.<sup>11</sup>

¿Cuáles fueron las causas de este nuevo retroceso productivo?

1. La disminución sostenida del consumo de algodón por parte de la industria textil nacional. El total de consumo de fibra de algodón presentó una marcada disminución en 1999, ya que sólo representaba el 78% respecto de 1995. En cambio se aprecia un constante y significativo incremento en el consumo total de fibras, destacándose el incremento en las fibras sintéticas y filamentos. Consecuentemente los consumos per cápita de fibra de algodón están disminuyendo, mientras que los correspondientes a otras fibras muestran un marcado incremento.

2. La comercialización del algodón, de la fibra y de la semilla fue afectada por el alto costo del financiamiento local, y la caída del consumo interno acentuó la dependencia del sector desmotador del prefinanciamiento de exportaciones implementado por el gobierno nacional o de anticipos por venta de fibra otorgados por el sector exportador.<sup>12</sup>

3. A partir de 1995/96 la producción comenzó a descender, también por años sucesivos de acuciantes problemas climáticos a los que hay que agregar una baja en el precio interno del textil, ahora atado al precio del mercado externo.

Besil, Alfonso y Bonilla (2001), señalan además, otros factores en el detenimiento del proceso expansivo:

4. Todo proceso industrial que implique mayor valor agregado a partir de la fibra de algodón, se lleva a cabo fuera del Chaco.

5. Los productos manufacturados que se obtienen a partir del algodón, como todo el rubro “vestimenta”, es actualmente sensible al deterioro del salario real. La crisis económica que viene sobrellevando nuestro país durante los últimos tres años, se ha hecho sentir sobre todo en el rubro textil, agravando este hecho las importaciones de manufacturas y el contrabando.”<sup>13</sup>

6. Es necesario señalar además que Brasil se encuentra desarrollando un vasto plan de autoabastecimiento de fibra algodonería. Siendo el principal mercado de exportación, sin duda nuestra producción se ha visto severamente afectada por este hecho. La demanda de algodón de ese país acusaba en el año 99 una importante disminución en una tendencia que se sostiene.

En síntesis, desde mediados de los 90, la apertura externa y la avalancha importadora de productos textiles, impulsaron la reorientación de la comercialización de fibra algodonería local hacia los mercados externos, en una coyuntura favorable en virtud de los precios internacionales y por el incremento de la demanda brasilera.

<sup>10</sup> Entrevista al Dr. Antonio Besil.

<sup>11</sup> *La Nación*, 25 de agosto de 2001.. Derewicki, José “Los algodoneríos reclaman que se pague la ayuda prometida”.

<sup>12</sup> Como señala Rofman, “*La estructura de los sistemas bancarios se modificaron por la internacionalización del sistema financiero, aumentando de manera paralela el riesgo país y el riesgo regional, haciendo incrementar el costo del dinero. Esto se aprecia en las oscilaciones de la tasa de interés y en la oferta de crédito por parte de entidades financieras. La mayor caída del financiamiento agropecuario se observa en las regiones extra pampeanas. Hasta hace alrededor de una década, los Bancos provinciales jugaban un papel importante en la financiación del sector primario y de la industria del desmote. La privatización de estos y su posterior fusión termina por absorber la banca regional, más específicamente provincial; lo cual viene acompañado de una política de créditos con fuerte segmentación de la cartera de clientes orientada a los estratos de medianos y grandes productores. En la actualidad, es el Banco Nación Argentina la única entidad que dispuso de determinados planes de financiación como de refinanciación de deudas.*”

“*En el sector primario el endeudamiento de gran parte de las empresas algodonerías y probablemente de otros componentes de la cadena, limitan su acceso al crédito; ya sea por no lograr los requisitos exigidos o por los niveles de las tasas de interés que requieren prever lograr una alta tasa de retorno del emprendimiento. El sector desmote y los proveedores de insumos y servicios privados, entre los que se incluye al sistema cooperativo, que han jugado y juegan un papel fundamental en la financiación del sistema algodonerío, en particular del sector primario se encuentran en similar problemática de endeudamiento y morosidad. Los beneficios fiscales a través de planes nacionales, provinciales y municipales se encuentran muy limitados.*” Rofman, A.: ob.cit., pag. 35-36.

<sup>13</sup> Besil, A.; Alfonso, E.; y Bonilla, L.: *La economía del Chaco en la década del noventa*. En Revista Indicadores Económicos, del Departamento de Economía, de la FCE-UNNE, n° 44, junio de 2001. Pag. 22.

En este nuevo contexto, la producción algodonera nacional, y en particular de nuestra provincia, atravesaron una serie de cambios:

- el proceso de modernización, cuyos rasgos más esenciales se manifiestan en la creciente presencia de producción agrícola bajo riego,
- la recolección con cosechadoras mecánicas,
- la incorporación de adelantos tecnológicos en semillas,
- la adecuación de la tierra, y el uso racional de los agroquímicos.

Estos cambios fueron impulsados por productores capitalizados, y se tradujo también en la aparición de un proceso creciente de concentración de la propiedad agrícola. En consecuencia se aprecia un retroceso de la producción minifundista, así como también del desmotado en las cooperativas. Estos hechos dan cuenta de la expansión productiva de los años que van de 1994 a 1997. Sin embargo, la misma no pudo sostenerse.

Varios factores incidieron en esta nueva reversión del ciclo, entre ellos el retroceso del consumo de algodón por parte de la industria textil nacional, la caída de los precios internacionales, el alto costo del financiamiento local, la caída de la demanda brasilera, el creciente consumo de fibras sintéticas, y finalmente, la crisis económica actual.

### **Textil Warbel a fines de los noventa:**

Analicemos la estrategia de TEXTIL WARBEL en este proceso:

En primer lugar, la apertura indiscriminada de bienes que afectó en grado sumo a la industria textil argentina. Néstor Lobera señala que “... es en el año 95 cuando comienza a entrar masivamente lo importado. Telas para sábanas, guardapolvos, prácticamente todos los productos que la empresa fabricaba. La competencia nos arruinó. De 150 o 200 toneladas de hilo se pasó a 20 o 30 toneladas por mes de producción. Las máquinas se fueron volviendo viejas, no había plata para arreglarlas y se fueron desguasando algunas para poder arreglar otras y continuar. De 45 telares pasaron a 8.”

Nuevamente lo institucional afecta la marcha de la empresa, no sólo la apertura también los regímenes promocionales vigentes en otras provincias, afectaron su competitividad.

Pedro Biolchi comenta “...se proponía competir directamente con el exterior con costos fijos muy elevados dentro del país. **Estaban los buques factoría, con gente que trabajaba por la comida... Las confecciones nuestras no podían competir... Ahí se cayó todo...Era la época de la camisa de Chemea de 10 pesos.** Francisco Romero agrega “...todavía en la época de Martínez de Hoz se podía competir, pero ya con la apertura de Menem no. Además con una competencia interna muy desleal que es el Acta de Reparación Histórica...esto terminó liquidando la industria textil en el Chaco.”<sup>14</sup>

En relación al Acta de Reparación Histórica, régimen que benefició a las provincias de La Rioja, San Luis, San Juan y Catamarca, coinciden todos los entrevistados vinculados a la evolución del sector “...Fue el peor daño que se le hizo al Chaco. En La Rioja está radicada el 55% de la industria textil y esos establecimientos son los más significativos de la rama en todo el país... Esta es la competencia más desleal. En una actividad como la textil cuya rentabilidad está cercana al 8%, no se puede competir contra empresas que están exentas de IVA, Ganancias y Rentas. Ni siquiera por la proximidad de TEXTIL WARBEL con la materia prima, ya que el costo del transporte comparado con estas ventajas es poco significativa”.

No obstante, en el año 94 se gestionó un crédito en el HSBC, y otro con el FONTAR para comprar, por el sistema de leasing, otro grupo de máquinas. Esta es la segunda inversión más importante realizada por la empresa desde la adquisición de las máquinas rusas. A diferencia de aquella primera fase en que la inversión se realizó con fondos propios, a mediados de los 90 se recurre al financiamiento externo. La deuda con el Banco y el contexto desfavorable posterior condujeron a la empresa a una complicada situación financiera. Actualmente la han podido renegociar a plazos favorables en virtud de la vinculación con Warbel S.A. Es probable que si el grupo económico no hubiese tomado la decisión de salvar Textil Warbel, ésta última a igual que la gran mayoría de las textiles chaqueñas hubiera cerrado sus puertas.

---

<sup>14</sup> Entrevista a Francisco Romero y Pedro Biolchi, funcionarios de la Secretaría de Industria de la Provincia del Chaco.

El auge exportador a Brasil del 97 y 98 impulsó a la empresa a la actividad desmotadora y llegaron a instalar una en General Pinedo para lo cual conformaron una nueva sociedad SIR COTTON S.A. *“Jugamos a desmotadores un año, en el 96, y después la vendimos porque fue un buen negocio. Decidimos con ese dinero aumentar nuestra capacidad de almacenaje. Esto fue un gran error porque gastamos nuestras utilidades de ese momento y también las futuras, justo cuando el auge exportador comenzaba a decaer.”*

Otra actividad conexas desarrollada por el grupo en aquellos años de expansión fue la comercialización de fibra. *“Textil Warbel llegó a ser la tercer exportadora argentina de fibra en un momento determinado”.*

Como parte de la estrategia de negocios del grupo empresario, ha surgido últimamente la asociación con Acindar para el desarrollo de algunos productos. Un insumo importante para liar los fardos es el alambre y el gancho de cierre. Es un producto complementario de la cobertura que TEXTIL WARBEL fabrica. Por este motivo se han asociado con Acindar. Han aprovechado las instalaciones compradas para almacenaje para desarrollar allí algunos procesos. Acindar puso las máquinas y TEXTIL WARBEL las instalaciones. Acindar cuenta con la ventaja de la promoción para producir alambre rural y este el principal motivo para asociarse con TEXTIL WARBEL. Pero la promoción para producir el gancho “quickling” se les terminó este año. *“...Entonces tenían miedo que nosotros contratáramos a otros para hacerlo. Nos propusieron formar una sociedad, y bueno, lo hicimos...”*, cuenta Lobera.

## **La situación actual de la empresa**

### **Fortalezas**

- Vocación algodonera y localista chaqueña

Lobera vuelve a hacer referencia a su vocación algodonera y chaqueña *“...Nosotros, los Lobera somos de Villa Ángela. Decidimos permanecer en el lugar de origen de la fábrica aunque no con todo el proceso. El cliente de la zona consigue lo que necesita acá, al igual que el alambre que producimos, muchas veces hay que estar en el interior para ser conocido, para que el productor te quiera vender el algodón, para seguir vinculado al cliente. Villa Ángela en una época era la zona algodonera más importante... ahora ya no es así, ... no es una buena zona, ... entonces nos quedamos más por tradición que por decisión estratégica. Si hacés un análisis costo beneficio es muy probable que no te convenga estar en Villa Ángela y que sea más conveniente traer las máquinas y concentrar todo en Resistencia”.*

*...A nosotros nos hubiera convenido trasladarnos a San Luis. Pero elegimos el Chaco porque somos de aquí, de Villa Angela. La localización nos sirve para la venta, y es por eso que hoy todavía, a pesar que no es muy rentable seguimos manteniendo una parte del proceso productivo en Villa Angela, por la presencia... Si estábamos en San Luis no la hubiéramos tenido... Nosotros estamos muy vinculados a los productores... Igual a lo mejor podríamos haber sostenido nuestra posición aquí, con alguna otra persona y aprovechar las ventajas que brindaba la radicación en San Luis, ... sobre todo pensando que tienen promoción para 10 a 15 años o más...”*

- La devaluación posibilita una mayor competitividad

En este momento, Textil Warbel no está ni en escala ni en nivel técnico para exportar. Ni siquiera es posible comprar los repuestos de las máquinas. Sin embargo, con la devaluación, se favoreció la sustitución y la empresa es conciente de ello. Ahora se está reinvertiendo en la textil para reactivarla. Como se dijo, de 45 telares que funcionaban antes de la caída quedan sólo 8 telares. Decidieron reactivar con tres Openends de tecnología más moderna, de diez que tenían. *“...Estamos empezando de nuevo, pero en un país que da mucho miedo. Dependemos de situaciones que no las manejamos, ... nos puede volver a ocurrir lo mismo. En estos 7 meses se terminó el stock de mercadería importada. Toda la industria argentina empezó a producir. Aunque algunos competidores están peor que nosotros, ... por ejemplo UCAL... no tiene tecnología ni el capital de trabajo que para nosotros se llama fibra...”*, refiere Lobera.

- Capacidad empresarial

Según los funcionarios de la Secretaría de Industria entrevistados quedan muy pocas hilanderías en el Chaco, y Textil Warbel pudo subsistir porque contaba con una capacidad empresarial mayor que le permitió afrontar todas las dificultades impuestas por la política nacional y provincial. Las distintas adaptaciones organizacionales, tecnológicas y de comercialización a los cambios impuestos por el contexto institucional dan cuenta de ello.

### Debilidades

- Limitada capacidad de financiamiento

No hay crédito posible. La financiación saldrá de las utilidades y la capacidad de reinversión también. Existe de hecho una financiación de carácter comercial que brindan los proveedores y que queda compensada con la financiación a los clientes.

Igualmente, los socios de Lobera no están de acuerdo en continuar expandiendo la actividad textil de la empresa.

En cuanto a la prefinanciación de exportaciones y otras líneas de crédito, Lobera subraya que *“la experiencia histórica es que hay un montón de líneas que nunca se ajustan a las características de tu empresa, la experiencia que yo tengo es que realmente esa línea de crédito no sirve para nada o no son aplicables, en general, nosotros nunca pudimos aprovechar esa línea de créditos.”*

- Composición patrimonial comprometida

El activo de Textil Warbel se financió en su momento con el aporte de los socios, pero en la actualidad está financiado principalmente con el pasivo, con financiación bancaria que en su mayor parte se renegoció. Textil Warbel es una empresa que viene dando pérdida en el balance hace varios años y por lo tanto el impacto de la deuda dentro del mismo es importante.

A efectos de aclarar esta situación Lobera señala que *“...el balance es malo porque es una empresa con alto endeudamiento, como todas las empresas textiles del país. Su principal activo son máquinas con una tecnología que no es de punta y tienen un stock de cuentas por cobrar importante. Es decir, una calidad de los activos que no es buena y pasivos que son exigibles.”*

Esa es la situación estática, Lobera advierte qué es lo que puede hacer prever que la situación mejore: *“...Primero la situación del flujo de caja, ... hoy la situación hace prever que el flujo de caja nos va a permitir pagar el pasivo mas rápidamente, fundamentalmente porque el pasivo quedó pesificado, y los precios subieron al estar atados al dólar... Mi nivel de facturación creció, mis costos son fijos, entonces el flujo de caja de la empresa cambió, lo cual te hace prever que puedas mejorar el balance, fundamentalmente por ir achicando el pasivo, y también en la medida en que se pueda reinvertir para mejorar la calidad del activo. Además del mayor valor de mercado que están teniendo las máquinas en la actualidad producto de la devaluación.”* Seguidamente agrega *“...Tampoco te quiero decir que de pronto a nosotros nos está lloviendo la plata y que estamos saneando todo el pasivo, lo que estamos haciendo es lo siguiente: los ingresos que hay sobre los costos lo ponemos en repuestos.”*

Esta es la actitud de Textil Warbel hoy, de cada peso de ganancia va todo a la compra de repuestos para acondicionar y mejorar las máquinas.

El banco con el que se han manejado siempre es el HSBC para casi todas las operaciones, en comercio exterior, en capital de trabajo, en créditos hipotecarios, en leasing, etcétera. Y, para operatoria comercial, pago de sueldos, librar cheques, etcétera, con el Banco de Boston. También con el Banco Nación para todas las operaciones del interior del Chaco, señalan que es *“...por una cuestión de comodidad, porque tiene sucursales en todos lados, aunque según nuestro punto de vista es altamente ineficiente con respecto a otros bancos. Movemos la menor cantidad de dinero posible con este banco...”*

Subraya, sin embargo, que en un momento, cuando comienza el default, el único banco que descontaba cheques era el Nación y *“...ahí sí trabajamos mucho con el Banco Nación, porque era el único que lo hacía, pero te mataba (con relación a los descuentos que aplicaba) aunque de todos modos nos sirvió.”*

*“...Pocas veces hubo para esta región un crédito acondicionado para su desarrollo. En su época el BANADE era fuerte, con su desaparición se pierde un crédito para el desarrollo industrial de la*

*región en niveles imposibles de ser abordados por el capital local... Le siguió el COFIRENE que también desaparece, el BANCO DEL CHACO es un banco chico, no se compara con los anteriores y además los bancos privados hacen acopio de capital para prestarlo en otra zona... ”<sup>15</sup>*

- Atraso tecnológico

Se hace referencia al atraso en calidad y tecnología “...en Brasil certifican ISO y aquí no podemos reponer el equipamiento que teníamos... cada dos años en las ferias internacionales se presentan equipos nuevos,... en 10 años pasamos 5 generaciones de tecnología...igualmente los brasileros nos envidian la capacidad para adaptar y reparar los equipos. Cuando trabajaba en UCAL - refiere Pedro Biolchi -, en el año 74-75, los alemanes venían a espiar las máquinas que nos vendían para ver como las adaptábamos y las mejorábamos. Aquí se modificaban las máquinas y lo hacían los empleados...”  
Agrega Francisco Romero “...los alemanes conocían bien el nivel de la mano de obra brasileros por haber instalado allí la VW...querían venir aquí, sabían que nuestro recurso humano es mejor”

- El abastecimiento

La empresa no tiene la capacidad financiera para mantener un stock de fibra, compra a medida que necesita. La oferta de fibra está atomizada, los proveedores son varios y están en la zona del interior del Chaco: Santa Sylvina, Coronel Du Graty, Sáenz Peña. Los proveedores principales son las cooperativas: “La Unión”, “Saéñz Peña”. Muchas veces se realiza canje de hilo y repuestos por fibras. También se importa. La calidad de la fibra es variable, y además afrontan la disminución marcada del área sembrada, la reducción considerable de desmotadoras en funcionamiento y en consecuencia la oferta reducida, el aumento de los precios, y el avance de la cosecha mecánica que vulnera la calidad de los productos. La selección del producto la realiza uno de los dueños que es experto en este proceso.

- Productos con escaso valor agregado

Hilados y tejidos. En los hilados producen hilo retorcido, y de un cabo y se ha evolucionado en la producción de un hilado grueso y algunos retorcidos nuevos. Entre los tejidos predominan la cobertura y los bolsones para fardos de algodón. También producen lienzos, telas rústicas y de color, y se agregaron algunas telas rústicas con rayas de diseño previo. Están buscando incrementar valor, incorporar diseño de estampados y también creciendo en capacidad de producción de hilado.

- Mercado restringido

El principal destino de su producción son las desmotadoras. Tienen un 80% del mercado. Todos los productores, las cooperativas son potenciales clientes de Textil Warbel ya que es el único oferente importante de esos productos. Después del auge exportador a Brasil del 97 y 98, las desmotadoras dejaron de funcionar, y se cayeron notoriamente las ventas. En cuanto a la producción de telas baratas se orientan a un “mercado de pobres” local y regional. En el 2003 la empresa exportó hilo por primera vez, el que no se vende se lo utiliza en la tejeduría para la confección de telas.

- Demanda de hilados concentrada en cuatro clientes importantes.

- Falta de apoyo gubernamental

Néstor Lobera señala a los funcionarios políticos como los principales responsables de la decadencia del sector: falta de control en la aplicación de la legislación, y en el ingreso de fibra contaminada desde el Paraguay; apertura indiscriminada de productos textiles; falta de interés en el desarrollo empresario chaqueño y difusión de su producción; y costo excesivo de los servicios.

Un instrumento que buscó utilizar la empresa es la promoción basada en el diferimiento impositivo. Sin embargo este intento se frustró porque el gobierno local remitió tarde la documentación necesaria. Negligencias de este tipo son imperdonables. “¡Se olvidaron de hacer la tramitación, mandaron tarde los papeles, nos rechazaron por fuera de término!”

Romero y Biolchi señalan además el gravísimo problema que tienen las microempresas en el Chaco con el costo de los servicios “...le cobran un IVA del 40% en la energía, agua, teléfono, gas. Es una ley nacional, la provincia no puede hacer nada. La provincia podría decirles que les pagará la diferencia pero no es una solución institucional. A una industria no se la puede medir de la misma manera...”

<sup>15</sup> Entrevista a Francisco Romero y Pedro Biolchi: funcionarios de la Secretaría de Industria de la Provincia del Chaco.

### **Producción, consumo e importación: perspectivas**

Este año el consumo alcanzará probablemente entre 100.000 y 120.000 toneladas de fibra. La producción interna, acorde al área de siembra y rendimiento regular, abastecerá el 50% del mercado doméstico. El resto habrá que importarlo. Existen compromisos para importación para unas 30 mil toneladas provenientes de Paraguay y Brasil.

### **Reconversión productiva del agro chaqueño: del algodón a la soja y girasol**

Paralelamente se fueron dando mejores precios en los dos últimos años para el girasol y la soja. Al algodón le cuesta competir con estos cultivos, son dos cultivos anuales en el mismo establecimiento. Además, la inversión es mucho menor: 150 o 200 dólares la hectárea de algodón hasta la cosecha, contra 50 dólares de girasol o soja, con un capital de trabajo mucho menor.

Antonio Besil nos dice que “... los sojeros no son de aquí, son de Córdoba, pero todo traen desde allí, algo queda en el comercio de la zona pero las grandes utilidades se las llevan, no tiene el efecto multiplicador del algodón... El algodón ha sido, hasta hace muy pocos años, la rueda maestra de la economía del Chaco... En algunos pueblos la única actividad industrial que había era la desmotadora, que a raíz de la reducción del área sembrada han parado muchas... Además la introducción de la cosechadora mecánica ha hecho desaparecer un gran protagonista del consumo que era el cosechero, de alta propensión al gasto, inundaba el comercio del pueblo. El comercio y los transportes, las finanzas, se movían en torno a la actividad algodonera. Hoy está todo parado...”

Lobera dice “...La soja empezó a bajar un poquito. No les vino como el año pasado, en que hubo buenos precios y buenos rindes. La siembra del algodón va aumentar por los precios de este año... Se habla del doble, del triple... Pero siempre está el costo, el riesgo... La cosecha de algodón no la quiere asegurar nadie... A los otros cultivos de soja, y girasol sí. El Algodón es un cultivo de 6 a 7 meses, más riesgoso, más costoso, de menor precio.” También hace referencia al elevado costo financiero de la importación que en definitiva hace conveniente a la producción local. Lobera es optimista: “...Se va a volver a sembrar algodón de a poco. Quedaron los algodoneros de hace 30 años de superficie chiquita (con superficies de 40ha.) Ese colono tiene un costo de producción bajo, y además ama el algodón. Hay una cultura algodonera. El que hizo este año va a seguir haciendo. El gran empresario que hacía hasta hace dos años 8000 hectáreas de algodón, este año no hizo ninguna. El año que viene probablemente siembre 300 hectáreas. Va a arriesgar una parte. Porque este año vio que hay buenos precios. Hay buenos precios porque no hay producción, el precio de la fibra está determinado por lo que cuesta importarla. Si hay mucha fibra los hilanderos te pagan lo menos posible. Te tiran más abajo los precios. También es complicado estimular la siembra de algodón si es que no asegurás un precio...”

### **Conclusión**

Las limitantes y las restricciones al accionar del grupo económico en la actividad textil se definen:

Desde lo institucional en:

- Incumplimiento de la ley que obliga a enfardar con cobertura de algodón.
- Avalancha importadora de productos textiles.
- Acta de Reparación Histórica, régimen promocional para la radicación de hilanderías y tejedurías en otras provincias.
- Falta de apoyo gubernamental en las gestiones de diferimiento impositivo.
- Falta de crédito para la inversión tecnológica.

En lo organizacional, si bien la empresa ha desarrollado diversas estrategias de adaptación a los cambios, lo textil subsiste en el grupo más por vocación de uno de sus socios que por la rentabilidad del negocio.

- En el abastecimiento: variabilidad de la calidad del insumo fundamental; proveedores que varían año a año; la disminución del área sembrada en consecuencia limitada oferta disponible; elevación del costo de la materia prima.

- Como estrategia adaptativa: predominancia del trueque (fibra por tejidos y repuestos); asociación con Acindar para desarrollo del gancho “quickling”; en el contexto de la devaluación posible asociación con Bártoli Hermanos para ampliar procesos.

Desde lo tecnológico:

- Desarrollo de productos pensando en el posicionamiento en el mercado. En veinte años de existencia esto ha puesto de manifiesto la adaptación a los cambios en el mercado y en los clientes. Como ejemplos citamos: cobertura de fardos de algodón durante la vigencia y aplicación de la Ley Provincial de Bittel; desarrollo de hilados para abastecer la industria nacional, desmote y exportación de fibra en la fase de expansión de la demanda brasilera.
- El desarrollo y evolución de la tecnología con que cuenta la empresa acusa los cambios que atravesó el sector, siendo una de las limitantes fundamentales la falta de financiamiento y la incertidumbre futura. Sin embargo a lo largo de la historia de Textil Warbel la preocupación por la inversión en tecnología para mejorar la calidad del hilado y de los tejidos ha sido una constante. Es de lamentar que la posibilidad de acceder a maquinaria moderna en el contexto de la convertibilidad que fue aprovechado por otras ramas industriales, en el caso de la textil, perdió sentido por la apertura indiscriminada a productos provenientes de otros países.

Desde la comercialización:

- A lo largo del ciclo de la empresa, la fabricación de hilados cuyo destino fundamental es el mercado de las tejedurías instaladas en Buenos Aires, ha sufrido variaciones significativas en estrecha relación a las vicisitudes de la industria textil nacional y por la concentración de la venta en unos pocos clientes.
- En cuanto a la fabricación de cobertura para fardos de algodón, la demanda está más atomizada, siendo sus principales clientes las cooperativas que atraviesan un fuerte endeudamiento. Frente al decaimiento de la demanda interna, por un breve período en la segunda mitad de los noventa, la exportación a Brasil permitió una fuerte presencia como desmotadores y comercializadores de fibra. Este ciclo no se sostuvo por el plan de autoabastecimiento del principal cliente. Actualmente han comenzado también a exportar hilo en cantidades reducidas.
- La devaluación de diciembre de 2001, alentó la sustitución y la empresa ha organizado su gestión para aprovechar esta coyuntura aunque sin arriesgar demasiado.

Por todo lo expuesto, la hipótesis planteada alcanza plena confirmación. En el variable contexto político, económico y social en que se ha desenvuelto la empresa textil chaqueña durante las dos últimas décadas, en el caso de Textil Warbel S.A. las alternativas de gestión utilizadas (arreglos organizacionales y tecnológicos) permitieron generar ganancias temporales de difícil durabilidad en el largo plazo, siendo sus perspectivas complejas e inciertas.

La actual crisis institucional de 2001-2002, plantea un problema más allá de lo económico y político. Casi sin estado, sin moneda, sin ahorro, sin inversión y sin consumo así como pobre vigencia del derecho de propiedad y con la ruptura de todos los contratos, muestra un catastrófico cuadro para la marcha de las empresas.

El diseño de nuevas alternativas se encuentra francamente limitado. Douglass North (1990) resume anticipadamente nuestro escenario actual: “...En este contexto, el rol del Estado, en el mejor de los casos es ambiguo. Porque el mismo Estado es frecuentemente una fuente de inseguridad y de altos costos de transacción; en vez de protector del estado de derecho y del derecho de propiedad...La ganancia creciente...en un ambiente institucional que no promueve la productividad...crea organizaciones y grupos de interés que van adherir a las condiciones existentes... y en consecuencia, van a diseñar políticas para cumplimentar sus intereses...Con derechos de propiedad inseguros, pobre vigencia de la ley, barreras al ingreso y restricciones monopólicas, maximizar ganancias en las empresas es una tendencia de corto-plazo, baja asignación de capital fijo y pequeña escala de negocios...”

En este cuadro, empresas como la analizada en este trabajo, se enfrentan a un sin número de restricciones. Es fundamental definir prioridades para la construcción de alternativas. Una de las más

atractivas es el potencial de interacción y acción colectiva. El sector algodonero que durante décadas ha contribuido a la conformación de la sociedad chaqueña cuenta con una base de despegue para la dinámica de la acción colectiva que debe permitir evolucionar hacia la conformación de cadenas de valor que mejoren su performance. Su capital social cuenta con una historia de cooperación, construcción colectiva y solidaria que seguramente espera la estabilidad institucional para volver a manifestarse.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Besil, Antonio: *Evolución histórica de la actividad algodonera en la República Argentina en la Provincia del Chaco*. Resistencia, Departamento de Publicaciones e Impresiones de la Universidad Nacional del Nordeste, 1970. P.27.

Besil, Antonio; Alfonso, Elena; y Bonilla, Lucila (2001): *La economía del Chaco en la década del noventa*. En Revista Indicadores Económicos, del Departamento de Economía, de la FCE-UNNE, n° 44, junio de 2001.

Besil, Antonio y Gelman, Susana: *Incidencia en el Producto Geográfico Bruto de la no industrialización "in situ" de las materias primas. El caso del algodón en el Chaco*. Publicación del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.1976.

Carlino, Alicia: *El impacto de la globalización sobre el cultivo del algodón en el Chaco*. En Revista Indicadores Económicos, del Departamento de Economía, de la FCE-UNNE, n° 46 diciembre de 2002.

Carlino, Alicia: *El origen del cultivo del algodonero en el Chaco: una etapa orientada hacia la comercialización externa*. En Revista Indicadores Económicos, del Departamento de Economía, de la FCE-UNNE, n° 40 diciembre de 1999.

Comisión Organizadora de la Primera Gran Exposición del Territorio Nacional del Chaco en la Capital Federal: *El Chaco de 1940*. Noviembre de 1940-Marzo de 1941

*Estudio de la Cadena Nacional Agroindustrial Algodón de la República Argentina*. INTA – Estación Experimental Agropecuaria Sáenz Peña, Octubre 2000

Larramendy, Juan Carlos: *Breve historia de una frustración*. En Indicadores Económicos. Publicación del Departamento de Economía y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE. Año 5. Ejemplar 25. Julio 1996.

Maeder, Ernesto: *Historia del Chaco*. Bs.As., Plus Ultra, 1996.

Miranda, Guido: *Tres ciclos chaqueños* (Crónica Histórica Regional). Resistencia, Norte Argentino, 1980.

North, D. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. Cambridge. 1990.

Rofman, Alejandro (2000): *Desarrollo regional y exclusión social. Transformaciones y crisis en la Argentina contemporánea*. Bs. As., Amorrortu.

## **Otras fuentes**

Documentos del MAG-CHACO y de la Secretaría de Industria de la Provincia del Chaco.

Periódicos y Diarios de la Provincia del Chaco y nacionales.

Publicaciones especializadas.

INDEC.

PROINTAL (Programa Integral del Algodón)

## ENTREVISTAS <sup>16</sup>:

### En la empresa Textil Warbel:

Dr. Néstor Lobera: socio gerente y fundador de la empresa, encargado de la comercialización. Historia de la empresa y Comercialización.

Lic. Francisco Lobera: gerente financiero. Sobre Financiación, Inversiones y Comercialización.

Ing. Héctor Nuñez: gerente de producción. Sobre Abastecimiento y Producción.

Isilda Rubsich : gerente de personal. Sobre los Recursos Humanos.

Héctor Borda: empleado más antiguo. Sobre su experiencia y la administración de personal.

### Relacionadas con la evolución del sector:

Lic. Francisco Romero: ex Diputado Provincial, miembro de la Comisión de Radicaciones Industriales, ex Secretario de la Secretaría de Industria de la Provincia del Chaco. Información Sectorial.

Ing. Pedro Biolchi: Director de la Secretaría de Industria de la Provincia del Chaco. Información Sectorial.

Dr. Antonio Besil: Doctor en Economía, Decano e Investigador del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste. Información Sectorial.

---

<sup>16</sup> Las entrevistas fueron realizadas con la colaboración de Juan Camarasa y Daniela Torrente.