

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

DIRECCION DE ESTUDIOS BASICOS  
Y DESARROLLO ECONOMICO

1778

33642

II



LA ACTIVIDAD LACTEA EN  
LA PROVINCIA DE SANTA FE

Sector Industrial

- Lic. Luis Esteban ZANINO
- Sr. Néstor Luis CARLLINNI \*

1990

\* Aspectos técnicos.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES	MEMORANDUM
-----------------------------------	------------

PARA INFORMACION DEL la Señora Jefa del Departamento Tratamiento Técnico de la Información Alicia Alvarez Boero de Marcovecchio

.....  
 PRODUCIDO POR Lic. Luis Zanino.....

.....  
 BUENOS AIRES, 4 de Octubre..... DE 1990.

REF.: Envío de estudio para Biblioteca.

Envío a usted un ejemplar de los siguientes trabajos realizados por la Dirección de Estudios Básicos y Desarrollo Económico en el Programa Productos Básicos Regionales:

- La actividad láctea en la Provincia de Santa Fe - Sector industrial. 19 ? 1990 inf. Zanino
- La actividad láctea en la Provincia de Santa Fe - Sector primario. 1989

Atentamente.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Este estudio se llevó a cabo a consecuencia de una solicitud de asistencia técnica de la provincia de Santa Fé, para el análisis de la actividad láctea en la mencionada provincia. Dicha solicitud fue efectuada por la Dirección Provincial de Programación Económica y Financiera. Cabe destacar la valiosa colaboración brindada por el Director de la citada dependencia, Lic. Alberto Papi ni y por los Técnicos de la misma durante el desarrollo del presente estudio. El mismo se desarrolló dentro del programa "Productos Básicos Regionales".

La actividad primaria ya fue analizada en el marco de esta solicitud técnica; correspondiendo el presente informe al funcionamiento del sector industrial.

Luego de una introducción al tema en análisis (Punto 1), se procedió a identificar las distintas etapas en la evolución de la actividad en los últimos 20 años. Luego de lo cual, se procedió a explicitar someramente la estructura industrial y la distribución geográfica de la actividad en el ámbito nacional (Punto 3).

La dinámica de la rama industrial a nivel nacional se tomó en cuenta desde la información aportada por los Censos Económicos (Punto 4). Este análisis de la evolución se realizó a nivel de plantas y de empresas.

Se especificó en las particularidades de la industria localizada en la provincia de Santa Fé, en el Punto 5. completándose este análisis (también a nivel de plantas y de empresas) en el Anexo 1.

Luego, se analizó el mercado nacional de productos lácteos (Punto 6) para pasar a describir las distintas estrategias empresariales en la oferta o mix de productos, y en el mercado de compra de la materia prima (Punto 7).

A partir del desarrollo de estos puntos, se elaboraron modelos económicos de simulación del funcionamiento de los agentes. Estos modelos al medir la rentabilidad, permiten observar las distintas capa-

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ciudades de acumulación de los agentes. Los modelos son representativos de los modos de producción actuales, que se corresponden con los distintos niveles de capital desembolsado, y fueron seleccionados a partir de la estratificación del universo representado (Anexo 4).

Por último se realizó una síntesis y se expusieron las conclusiones (Punto 8).

El informe se completa con un anexo sobre las industrias lácteas provinciales según la información censal (Anexo 1); otro anexo se corresponde con el nivel tecnológico de la industria (Anexo 2). La exportación se particularizó en el Anexo 3. Los resultados de los modelos de agentes económicos se presentaron en el Anexo 4.

## 1. INTRODUCCION

La industria láctea es un complejo agroalimentario ubicado entre los más importantes del país (4 lugar del ranking de actividades agropecuarias)<sup>1/</sup>. Su localización en el país se produce simultáneamente con la expansión de la frontera agropecuaria hacia la ocupación total de lo que actualmente se denomina Pampa Húmeda.

Durante la segunda mitad del siglo pasado, la economía argentina comienza a integrarse al mercado mundial de los productos agropecuarios. Es por esto, que paralelamente a las explotaciones agropecuarias (básicamente ganaderas), empieza a desarrollarse el primitivo tambo criollo. Recién a partir de los primeros años del presente siglo, los tambos amplian su producción, ofreciendo productos en condiciones muy rudimentarias. Las primeras industrias que se instalan - generalmente de capital extranjero- comienzan a exportar hacia el Reino Unido, completando de esta manera el rol de la Argentina como abastecedor de materias primas (basicamente alimentos baratos) hacia los países desarrollados.

La fuerte incidencia de la inmigración europea en la producción agropecuaria del país, ocupando económicamente las nuevas áreas productivas, conjuntamente con factores externos relacionados con la división internacional del trabajo, colocarán a la producción argentina de productos lácteos en rápida expansión.

En particular en la provincia de Santa Fe, la apropiación del territorio estuvo fuertemente ligado a la colonización del mismo por parte de los inmigrantes europeos. Contrariamente a otras regiones del país, esta colonización impidió el desarrollo típicamente latifundista del sector rural en el país. Este proceso se complementa con la posterior cooperativización, que en la provincia pasa a ser un aspecto fundamental.

La industria láctea se convirtió rápidamente en exportadora, por un lado beneficiada por el desarrollo del ferrocarril, y la entrada de capitales extranjeros que se instalan en el sector, y por otro lado incentivada por la ventaja relativa dada por los menores costos que tenía la producción láctea en nuestro

---

<sup>1/</sup> Según datos del Censo Nacional Económico 1984.

país.

Es a partir de 1940, con la consolidación del cooperativismo y del capital nacional, que la industria láctea adopta formas modernas de producción, convirtiéndose en abastecedora total del mercado interno y exportando a importantes mercados externos (por ejemplo: manteca al Reino Unido).

2. ETAPAS EN LA EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD

A partir de 1970 pueden diferenciarse tres etapas en la evolución de las industrias lácteas. Estas etapas se manifiestan claramente en el Producto Bruto generado por la actividad, tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

PRODUCTO BRUTO INTERNO DE LA LECHE Y LAS INDUSTRIAS LACTEAS  
 -TOTAL NACIONAL- tasas de crecimiento anual acumulativo  
 promedio-

	LECHE (Prod. Tambos) - en % -	INDUSTRIAS LACTEAS - en % -
I ETAPA 1970/76	5,47	5,29
II ETAPA 1977/84	-0,04	0,77
III ETAPA 1985/87	5,36	5,31
TOTAL PERIODO 70/87	2,61	2,72

Fuente: B.C.R.A.

2.1. I ETAPA 1970/76

En esta etapa, las industrias lácteas crecen a una tasa mayor que el promedio de todas las ramas de la industria de alimentos. Con lo cual, las industrias lácteas incrementan su importancia relativa dentro del complejo agroalimentario nacional.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Esta etapa puede dividirse en dos subperíodos marcadamente diferenciales con respecto al ritmo de crecimiento. Por un lado, entre 1970 y 1972, crece entre el 13 y el 16% promedio anual acumulativo. Mientras que entre 1973 y 1976 las tasas disminuyen su ritmo de crecimiento hasta el 5,5% anual acumulativo promedio.

El crecimiento es distinto, según sea el producto elaborado del que se trate. La producción de leche fluida para consumo se estanca, medido en litros por habitante, la producción de leche para consumo cae de 68 litros en 1970 a 58 litros en 1976.

Todo el crecimiento de la etapa es explicado por la utilización de materia prima para la producción industrial de la leche (con la denominación "leche industrial se designa a la materia prima que se utiliza para elaborar productos lácteos que no son leche fluida para consumo). Este destino de la materia prima se incrementa fuertemente: pasa de 102 a 154 litros por habitante por año.

En esta etapa se desarrolla fuertemente el mercado interno de productos lácteos. Esta situación se enmarca en un contexto económico de alto nivel de actividad e incremento del salario medio en términos reales.

Se considera que en esta etapa termina de consolidarse el proceso de sustitución de la producción doméstica de derivados lácteos, por la producción industrial de los mismos.

Los derivados lácteos son un conjunto de productos industriales entre los que se incluyen: flanes, postres, yoghurt, leche en polvo, quesos, etc.

El destino de la leche que más crece y el más importante en la etapa es el que se aplica a la producción de quesos. Dentro de los quesos, aquellos de pasta blanda y los denominados quesos crema.

También la producción de leche en polvo pasa a ser importante, ampliando el espectro tradicional de su consumo. Por último, es destacable el incremento de la producción en productos nuevos que se incorporan rápidamente al consumo, tales como flanes y yoghurt.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Como queda claro, lo importante en esta etapa es la fuerte incorporación de productos nuevos al mercado, proceso que se realizó contextuadamente con políticas económicas que tuvieron como efecto el desarrollo industrial, con un mercado interno con creciente poder adquisitivo.

## 2.2. II ETAPA 1977/1984

El año 1976 marca un punto de máxima en el ritmo de crecimiento de la industria láctea: de igual manera es un punto de inflexión que estadísticamente refleja el cambio abrupto de políticas económicas que a partir de este año comienzan a aplicarse. Por lo cual, se genera un período de estancamiento en el nivel de actividad de la rama.

Se marca desde el año 1977 un período caracterizado por la caída en el nivel de acumulación industrial, cuyos efectos más importantes para la lechería se relacionan con la desaparición, fusión y absorción de empresas, en un fuerte proceso de concentración.

El estancamiento se representa en la medición del producto bruto interno de la rama, con tasas de crecimiento prácticamente nulas (0,77% promedio anual acumulado).

En términos de litros de leche procesados, el promedio en esta etapa crece un 4,8% con relación al de la etapa anterior.

Se diferencian en esta etapa dos momentos con características distintas: entre 1977 y 1981 se produce anualmente la misma cantidad de leche (aproximadamente 5.100 millones de litros, valores muy inferiores a los del año 1976 -5.6250).

En estos años, el comportamiento de la industria es de franco estancamiento, en niveles de producción menores a los de 1976.

Pero en términos relativos, cae mucho más la industrialización de leche con destino a la producción de lácteos, que la de leche fluida para consumo.

Es así como en promedio, la producción de leche para consumo se mantiene estable en los 1.550 millones de litros promedio entre 1977 y 1981, cuando en 1976 se produjeron 1.543 millones de litros. Mientras que por otra parte, el



## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

destino industrial de la leche cae de más de 4.000 millones de litros en el '76 a menos de 3.600 en promedio entre 1977/81.

Esta situación se relaciona con las distintas elasticidades de los productos lácteos ante cambios en la capacidad adquisitiva de la población (debe tenerse en cuenta que nos estamos refiriendo a un período de fuerte caída en los salarios medios, en el salario mínimo y en general en la participación de los asalariados -en este caso también consumidores- en el ingreso nacional).

Se evidencia entonces, la relativa inelasticidad al ingreso que se produce en el consumo de leche fluida (el cual cae levemente medido en litros por habitante), frente a la fuerte caída en el consumo de productos lácteos.

Se considera a los años 1980/81 como los de mínima actividad en el sector, en los cuales se agudiza un fuerte proceso de apertura de la economía que paralelamente a la caída en el nivel de ingresos de la población afectará a la industria láctea.

El efecto mayor de la apertura se verificó en las importaciones de leche en polvo, llegando estas a representar cerca del 30% de la producción.

El destino explícito de la política de apertura de la economía era el de retrasar los precios internos, manejando dos herramientas de política económica: por un lado, las rebajas arancelarias de productos terminados e insumos; y por otro, la sobrevaluación de la moneda nacional.

En la rama industrial dedicada a la producción de lácteos, los efectos de estas políticas antiinflacionarias fueron de gran importancia para el desenvolvimiento del sector:

- a) Mantuvo deprimidos los precios de la materia prima, dado que el grueso de las importaciones fueron productos como la leche en polvo (la cual posteriormente se reconstituía y/o re combinaba)

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Como en la primer etapa, casi todo el crecimiento se centra en el procesamiento de la leche industrial.

Entre estas dos etapas se producen 800 millones más de litros de leche, significando este incremento uno de los más importantes en la historia de la lechería moderna.

En promedio, entre esta etapa y la anterior, aumenta un 20% la cantidad de leche utilizada con destino industrial.

Por otro lado, la elaboración de leche para consumo se mantiene estancada en los mismos niveles.

El crecimiento más significativo se produce en la generación de leche en polvo. En esta situación tiene gran influencia las compras de leche en polvo realizadas por el estado nacional. El uso de leche con este destino industrial crece entre los dos períodos un 44%.

Es también significativa la especialización (y diversificación) en la producción de otros productos lácteos como los flanes y los yoghurts, los cuales duplican su participación en el total.

A partir de 1988, el ingrediente más importante en esta etapa de la lechería es el rol que pasa a desempeñar el sector externo. Las exportaciones de leche en polvo son en definitiva las que absorben el fuerte incremento que se genera en la producción primaria.

Las principales empresas lácteas aumentan sus inversiones en actividades alimenticias no lácteas, utilizando para ello su ya desarrollada cadena de distribución y comercialización de alimentos (y también maquinaria envasadora).

Las inversiones más importantes en la actividad láctea están en estos años relacionadas con el incremento en la capacidad instalada para la producción de leche en polvo (utilizándose incluso mecanismos como el de la capitalización de la deuda externa del estado nacional).

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

b) Se operó en la rama la misma transformación que en el grueso de las industrias del país, esto es, el cierre de empresas chicas y medianas.

Sobre el fin de esta etapa se completa un panorama en el cual no solamente existen importantes cierres, sino además fusiones y absorciones de empresas. Por lo cual a éste período se lo puede considerar como de estancamiento con oligopolización de la rama. Donde el crecimiento se da en algunas empresas en detrimento de otras.

La política de las grandes empresas en esta etapa tuvo dos características que afectaron definitivamente el comportamiento del sector en los años posteriores:

- 1) Se realiza una importante corriente de compras de maquinaria importada, aprovechando el fuerte poder adquisitivo externo, producto de la sobrevaluación de la moneda nacional. En estos años se realizan inversiones en equipos nuevos, principalmente en empresas de tamaño mediano y grande. El efecto posterior se relaciona con la capacidad instalada que tiende a ampliarse (este proceso se verá posteriormente con mayor detalle).
- 2) Se produce una fuerte concentración técnica, que continuará en los años siguientes, incorporando las grandes empresas a otras de menor envergadura. Las alternativas de fusión y/o absorción fueron variadas, pero el resultado significó un mayor grado de concentración.

### 2.3. III ETAPA 1985/1987 <sup>2/</sup>

Esta etapa se caracteriza por ser de crecimiento en la producción primaria e industrial.

Entre 1985 y 1987 el valor agregado por las industrias lácteas crece a un ritmo anual acumulativo del 5,3%.

---

<sup>2/</sup> Puede considerarse que esta etapa (cuyo registro estadístico a nivel del Producto Bruto llega solo hasta 1987), se extiende hasta el presente.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Como en la primer etapa, casi todo el crecimiento se centra en el procesamiento de la leche industrial.

Entre estas dos etapas se producen 800 millones más de litros de leche, significando este incremento uno de los más importantes en la historia de la lechería moderna.

En promedio, entre esta etapa y la anterior, aumenta un 20% la cantidad de leche utilizada con destino industrial.

Por otro lado, la elaboración de leche para consumo se mantiene estancada en los mismos niveles.

El crecimiento más significativo se produce en la generación de leche en polvo. En esta situación tiene gran influencia las compras de leche en polvo realizadas por el estado nacional. El uso de leche con este destino industrial crece entre los dos períodos un 44%.

Es también significativa la especialización (y diversificación) en la producción de otros productos lácteos como los flanes y los yoghurts, los cuales duplican su participación en el total.

A partir de 1988, el ingrediente más importante en esta etapa de la lechería es el rol que pasa a desempeñar el sector externo. Las exportaciones de leche en polvo son en definitiva las que absorben el fuerte incremento que se genera en la producción primaria.

Las principales empresas lácteas aumentan sus inversiones en actividades alimenticias no lácteas, utilizando para ello su ya desarrollada cadena de distribución y comercialización de alimentos (y también maquinaria envasadora).

Las inversiones más importantes en la actividad láctea están en estos años relacionadas con el incremento en la capacidad instalada para la producción de leche en polvo (utilizándose incluso mecanismos como el de la capitalización de la deuda externa del estado nacional)

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

El incremento en el procesamiento de leche en polvo no solo lo realizan las grandes empresas, sino que también se vuelcan hacia este producto (con gran intensidad) gran parte de las empresas medianas, cualquiera sea la especialización de estas (sea que se dediquen al abasto de una región en una gama de productos, o tengan penetración a nivel nacional con productos diferencia dos).

### 3. ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE LA ACTIVIDAD Y DISTRIBUCION REGIONAL.

Las plantas productoras de lácteos se encuentran generalmente ubicadas en la zona de influencia de la producción de la materia prima.

Las características de perecibilidad del producto que sale de los tambos, y el valor relativo del mismo (tomando en cuenta la alta proporción de agua que tiene el producto) recomiendan un sistema de captación cercano a las fuentes de producción. Por lo cual, gran cantidad de plantas elaboradoras se encuentran localizadas en regiones semirurales de las cuencas lecheras.

La única gran excepción la constituyen las usinas de leche fluída para consumo, las cuales se encuentran más cerca del mercado de consumo que de las zonas productoras de materia prima.

El área tradicionalmente productiva se ubica en la pampa húmeda, comprendiendo a las provincias de: Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba principalmente, y a las de La Pampa y Entre Ríos.

Las tres primeras provincias generan la casi totalidad de la producción nacional de manteca y quesos (98% y 96% respectivamente para 1985); y a su vez, una altísima proporción de leche en polvo (83%) y leche para consumo (86%). (Ver Quadro 1).

La mayor cantidad de establecimientos lácteos se localiza en 1985 en la provincia de Córdoba, que además es la provincia con mayor cantidad de establecimientos queseros. La mayor proporción de fábricas de manteca se encuentra en Buenos Aires, y la de leche en polvo en Santa Fe.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## DISTRIBUCION REGIONAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS

- 1985 - en %

	Queso	Manteca	Leche Polvo	Dulce Leche	Total
Bs. As.	30	37	22	49	30
Córdoba	38	22	32	13	37
Santa Fe	23	24	35	22	24
Otras pcias.	9	17	11	16	9
Total Nacional	100	100	100	100	100

Fuente: Area Lechería - S.E.A.G. y P.

Considerando la evolución a partir de la década del '70 la distribución regional de la producción no manifiesta grandes variaciones, siendo las únicas significativas las siguientes:

- Incremento en la producción de leche en polvo en la provincia de Córdoba (multiplica su producción por 7 entre 1971 y 1985)
- Leve aumento relativo de la producción de quesos en la provincia de Buenos Aires.
- Caída (en términos relativos, dado que las 3 provincias aumentan en valores absolutos) de la elaboración de quesos en la provincia de Santa Fe. (Ver cuadros 2 y 3).

CUADRO N° 1

INDUSTRIAS LACTEAS: DISTRIBUCION DE LA PRODUCCION LACTEA

1985 -COMPOSICION PORCENTUAL-

	Bs.As.	Santa Fe	Córdoba	Otras Pcias.	TOTAL
Manteca	24,9	35,9	37,6	1,6	100
Queso	26,0	32,0	38,5	3,8	100
Leche en polvo	17,2	34,8	31,3	16,7	100
Leche de consumo (*)	62,7	13,0	9,9	14,4	100
Queso fundido	24,5	74,0	1,5	-	100
Yoghurt	62,7	9,2	20,4	7,7	100
Dulce de leche	33,7	57,1	6,4	2,8	100
Leche evaporada y condensada	19,7	27,4	52,9	-	100

(\*) 1984

FUENTE: Area Lechería - S.E.A.G. y P.

CUADRO N° 2

INDUSTRIAS LACTEAS; DISTRIBUCION REGIONAL DE LA PRODUCCION DE LECHE EN POLVO - EN TN.-

	Bs.As. %	Santa Fe %	Córdoba %	Resto %	Total %
1971	7.142	20.761	4.785	4.398	37.086
1976	16.615	37.789	20.275	10.334	85.013
1980	8.585	25.595	12.357	13.434	59.971
1981	20.100	21.053	14.448	7.660	63.261
1982	17.591	34.305	28.228	9.414	89.538
1983	22.736	26.268	28.061	8.772	85.837
1984	17.774	24.325	27.675	7.941	77.715
1985	19.319	38.986	35.151	18.705	112.161

FUENTE: Area Lechería - S.E.A.G. y P.

CUADRO N° 3

INDUSTRIAS LACTEAS: DISTRIBUCION REGIONAL DE LA PRODUCCION DE QUESO -EN TN.-

	Bs.As.	%	Santa Fe	%	Córdoba	%	Resto	%	Total	%
1971	46.467	24,6	66.164	35,2	72.346	38,3	3.515	1,9	188.492	100
1976	55.130	22,9	74.926	31,3	104.448	43,4	5.705	2,4	240.209	100
1980	53.311	21,4	83.646	33,7	102.802	41,4	8.723	3,5	248.482	100
1981	51.362	22,0	72.587	32,0	96.412	42,0	8.263	3,6	228.624	100
1982	50.955	22,0	73.627	32,0	98.304	43,0	9.282	4,0	232.168	100
1983	52.868	21,0	80.588	32,0	104.472	42,0	10.271	4,1	248.199	100
1984	64.423	26,4	72.281	30	97.999	40,1	9.641	3,9	244.344	100
1985	62.272	26,0	75.715	32	92.138	38,5	9.178	3,8	239.303	100

FUENTE: Area Lechería - S.E.A.G. y P.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

La mayor especialización regional se encuentra en la producción de leche para consumo en la provincia de Buenos Aires, luego de la cual, la producción de yoghurt también se concentra en la provincia de Buenos Aires con más del 62% del total.

Otros productos con alto nivel de especialización regional son: dulce de leche en Santa Fe (más del 57%) y quesos fundidos también en Santa Fe (con el 74% para el año 1985).

Si se considera la anterior información de manera conjunta, se manifiestan disparidades en las características de las distintas producciones provinciales, relacionadas con el tamaño promedio de las plantas.

## PRODUCCION PROMEDIO POR PLANTA - en tn/planta - 1985

	Manteca	Dulce Leche	Leche Polvo	Quesos	Yoghurt
Bs. As.	364	452	2.415	337	2.330
Cap. Fed.	131	220	-	403	3.296
Córdoba	929	318	2.929	390	2.064
Entre Ríos	87	76	9.352	207	257
La Pampa	7	64	-	83	12
Santa Fe	825	1.751	2.999	529	1.086
Otras Pcias.	-	215	-	84	229
Promedio Nac.	545	664	3.031	390	102

Fuente: Area Lechería - S.E.A.G. y P.

Por lo cual, resulta que: - En la producción de quesos, el mayor tamaño medio de establecimientos correspondió a la provincia de Santa Fé, que con el 23% de los establecimientos elabora el 32% del volumen total producido.

- En la producción de manteca, la situación anteriormente descripta se repite, no solo para la provincia de Santa Fe, sino que también para Córdoba (ambas tienen similares tamaños medios de plantas productoras

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

de manteca); mientras que la provincia de Bs. As. tiene un tamaño de planta que es un tercio del de las dos provincias anteriores.

- En la producción de leche en polvo, el mayor tamaño de planta se encuentra en la provincia de Entre Ríos, la que aporta solo un 16% del total de producción, mientras que las otras provincias aportan el 83% restante, desde plantas que son 1/3 del tamaño de las de Entre Ríos.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## 4. DINAMICA DE LA RAMA INDUSTRIAL

## 4.1. COMPARACION INTERCENSAL A NIVEL DE PLANTAS

Según el Censo Nacional Económico de 1985, existían 1.769 establecimientos lácteos en todo el país, de los cuales el 80% no tenía más de 10 ocupados. La productividad de estos establecimientos menores era inferior a la mitad del promedio de toda la rama. (Ver Cuadro 4).

En el otro extremo - en lo que respecta al tamaño -, 10 establecimientos de más de 300 ocupados generaban el 25% del valor agregado total, ocupando el 25% de todo el personal de la rama.

La provincia de Santa Fe presentaba una estructura similar, difiriendo solo en que, en la provincia, los establecimientos de menos de 10 personas ocupadas eran menos productivos, y los mayores (de 100 a más de 300 ocupados) generaban mayor valor agregado.

Entre 1973 y 1984 desaparece el 7% de los establecimientos, acentuándose esta situación en los establecimientos de menos de 10 ocupados, los cuales pierden el 11% de las plantas entre los censos. (Ver cuadro 5).

Si se compara la información proporcionada por los Censos Económicos con los registros de la S.E.A.G. y P., se observa en la misma, que entre 1971 y 1985 desaparecieron 521 establecimientos lácteos (un 43% del total).

De los que desaparecieron, la mayoría correspondía a establecimientos especializados en la elaboración de caseína y quesos (o sea los de menor tamaño relativo), según se manifiesta en el siguiente cuadro:

INDUSTRIAS LACTEAS: ESTRUCTURA INDUSTRIAL - CENSO NACIONAL ECONOMICO 1985

Estratos de Ocupación	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS		CANTIDAD DE PERSONAL OCUFADO		VALOR DE PRODUCCION		VALOR AGREGADO		TAMANO MEDIO		TAMANO MEDIO (*)		PRODUCTIVIDAD (**)	
	Total Nac.	Sta.Fe	Total Nac.	Sta.Fe	Total Nac.	Sta.Fe	Total Nac.	Sta.Fe	Ocupados Total Nac.	Establec. Sta.Fe	Valor de Prod. Total Nacional	Establec. Sta.Fe	Valor Agregado Total Nacional	Ocupados Sta.Fe
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Menos de 10 Ocupados	81,1	76,8	10,3	13,0	8,9	5,4	10,3	4,7	3,6	3,2	6,3	5,2	639,9	512,8
De 10 a 50 Ocupados	14,4	16,1	19,4	17,1	18,6	17,7	19,4	19,3	20,9	20,0	74,2	80,8	1.166,1	1.618,0
De 51 a 100 Ocupados	2,1	3,3	14,7	13,6	12,9	15,4	14,7	14,2	71,7	78,2	352,3	347,3	1.766,8	1.498,9
De 101 a 300 Ocupados	1,8	3,3	30,7	29,0	30,1	35,6	30,7	32,3	163,4	167,2	923,9	800,8	1.815,1	1.588,1
Más de 300 Ocupados	0,6	0,8	24,9	27,3	29,5	25,9	24,9	29,5	604,4	630,0	2.981,0	2.329,7	1.310,9	1.549,8
	100	100	100	100	100	100	100	100	13,9	18,9	57,2	73,8	1.299,0	1.133,2

(\*) En millones de A de 1985

(\*\*) En miles de A de 1985

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE AL CENSO NACIONAL ECONOMICO 1985 - INDEC.

INDUSTRIAS LACTEAS: EVOLUCION DE LAS PRINCIPALES VARIABLES ENTRE 1973 y 1984

ESTRATOS DE OCUPACION	CANTIDAD DE ESTABLE- CIMIENOS		CANTIDAD DE OCUPADOS.		VALOR BRUTO DE PRODUC- CION - en % -				VALOR AGREGADO - en % -			
	Diferencia entre 1973/84		Diferencia entre 1973/84		Nacion		Santa Fe		Nacion		Santa Fe	
	Nacion	Santa Fe	Nacion	Santa Fe	1973	1984	1973	1984	1973	1984	1973	1984
Menos de 10 Ocupados	- 158	- 65	- 45	- 235	16,9	11,3	14,3	5,4	12,4	10,3	12,4	4,7
De 10 a 50 Ocupados	15	- 8	117	- 149	26,3	18,6	23,9	17,7	31,8	19,4	31,8	19,3
De 51 a 100 Ocupados	13	3	1.023	260	8,8	12,9	10,8	15,4	14,3	14,7	14,3	14,2
De 101 a 300 Ocupados	5	3	969	511	24,4	30,1	29,8	35,6	16,8	30,7	16,8	32,3
Mas de 300 Ocupados	1	-	1.700	148	23,6	29,5	21,2	25,9	24,7	24,9	24,7	29,5
	- 124	- 67	3.764	535	100	100	100	100	100	100	100	100

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A LOS CENSOS NACIONALES ECONOMICOS 1974 y 1985.

## CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA LACTEA

	Queso	Caseina	Manteca	Leche en Polvo	Yoghurt	Total <sup>3/</sup>
1971	931	247	57	27	-	1.211
1976	797	82	68	31	-	959
1980	730	27	69	26	52	836
1982	652	18	55	25	45	737
1983	641	10	58	28	43	722
1984	554	14	48	26	45	615
1985	614	18	59	37	44	690

Fuente: Reseñas Estadísticas - Area Lechería, S.E.A.G. y P.

Con lo cual, en el período comprendido entre los censos económicos, salen de producción en mayor proporción las plantas de menor tamaño. Mientras que por otro lado, se incrementa la ocupación en las plantas intermedias -de entre 51 y 100 ocupados - en un 63% (cuando en toda la rama el empleo crece sólo el 18%). Este proceso ocurre de manera similar en la provincia de Santa Fe.

La importancia relativa de las empresas medianas y grandes (en términos de empleo) también crece en términos del valor de producción, mientras que pierden importancia las plantas menores. Esta situación también es similar en la Provincia de Santa Fe. (Ver cuadro 6).

Si se lo mide a nivel del valor agregado, las plantas de menos de 50 ocupados pasan de aportar el 44% del total a solo el 30%; mientras que las plantas más grandes (de más de 100 ocupados) pasan de representar el 41% a más del 55% del total de la rama.

#### 4.2. COMPARACION INTERCENSAL A NIVEL DE EMPRESAS.

La agrupación de las plantas pertenecientes a las 28 mayores empresas de la rama en cada uno de los censos económicos, permite efectuar comparaciones so-

<sup>3/</sup> El total no necesariamente coincide con la suma de los productos, dado que hay establecimientos que elaboran más de un producto.

INDUSTRIAS LACTEAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE: ESTRUCTURA INDUSTRIAL SEGUN CANTIDAD DE  
OCUPADOS - CENSO NACIONAL ECONOMICO 1974 -1973-

	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS		CANTIDAD DE OCUPADOS		VALOR DE PRODUCCION		VALOR AGREGADO	
	N°	%	N°	%		%		%
Ménos de 5 Ocupados	268	61,8	699	10,9	132.699	7,5	15.849	5,7
De 5 a 9 Ocupados	77	17,8	439	6,9	119.849	6,8	18.790	6,7
Menos de 10 Ocupados	345	79,6	1.138	17,8	252.548	14,3	34.639	12,4
Entre 10 y 50 Ocupados	67	15,5	1.330	20,9	424.050	23,9	88.920	31,8
Entre 51 y 100 Ocupados	9	2,1	698	10,6	191.433	10,8	40.031	14,3
Entre 101 y 300 Ocupados	9	2,1	1.496	23,4	528.051	29,8	46.944	16,8
Mas de 300 Ocupados	3	0,7	1.742	27,3	376.220	21,2	69.231	24,7
TOTAL PROVINCIAL	433	100	6.384	100	1.772.302	100	279.765	100

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS DEL CENSO NACIONAL ECONOMICO 1974.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

bre el comportamiento de las mismas en el total.

Se manifiesta un fuerte proceso de concentración en la generación del valor agregado y del valor bruto de producción en las 3 principales empresas (Mastellone Hnos., Nestlé y Sancor C.U.L.). (Ver cuadro 7).

El mayor incremento se observa en el valor agregado por estas tres empresas, dado que llegan a ser la mitad del total agregado de la rama.

Teniendo en cuenta que la cantidad de establecimientos permanece relativamente estable (siguen representando solo el 3% del total), y que por otro lado, el crecimiento de la mano de obra es leve, se verifica un extraordinario incremento en la productividad de estas tres empresas.

De manera contrastante, el resto de la rama pasa de agregar la mitad del valor agregado total, a solo un cuarto del mismo.

Tomando en conjunto a las 28 mayores, éstas crecen en productividad, mientras que disminuye en el resto de la rama. Pasan de representar menos de la mitad, a casi las 3/4 partes del valor agregado total.

Estos indicadores evidencian la fuerte diferenciación en el crecimiento entre estas empresas y el resto de la rama, manifestándose la importancia de su creciente productividad, mientras que el resto decrece en términos relativos.

INDUSTRIAS LACTEAS: ESTRATIFICACION DE EMPRESAS - COMPARACION INTERCENSAL - EN % -

	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS		CANTIDAD DE PERSONAL OCUPADO		VALOR DE PRODUCCION		VALOR AGREGADO		PRODUCTIVIDAD	
	1973	1984	1973	1984	1973	1984	1973	1984	1973	1984
Las 3 mayores	3,3	3,2	29,8	34,1	33,4	42,3	22,3	50,7	17,3	37,7
Las 6 siguientes	1,3	1,7	11,3	8,3	13,9	14,0	10,8	10,6	20,2	24,2
Las 6 siguientes	0,8	0,8	5,0	7,7	6,9	5,9	8,2	15,8	30,7	30,8
Las 13 restantes	1,0	1,4	6,0	7,0	7,6	7,1	7,4	6,7	25,5	29,8
Las 28 mayores	6,4	7,1	52,1	57,1	61,7	69,3	48,9	73,9	20,5	33,6
Resto de la rama	93,6	92,9	47,9	42,9	38,3	30,7	51,2	26,1	34,7	26,9
TOTAL DE LA RAMA	100	100	100	100	100	100	100	100	25,9	31,5

FUENTE: G. GUTMAN y E. PORTA "Situación de la industria láctea en Argentina".

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## 5. ANALISIS DE LA INDUSTRIA LACTEA LOCALIZADA EN LA PROVINCIA DE SANTA FE

La rama láctea de la provincia está compuesta por 366 establecimientos, que ocupan 6.919 personas según el Censo Nacional Económico 1985.

Esto representa el 5% de los ocupados y el 3% de los establecimientos de esta rama a nivel nacional.

La importancia de la provincia se manifiesta en que en la misma se origina el 32% de la producción nacional de quesos, el 36% de la de manteca, el 57% del total nacional de dulce de leche y el 35% de la leche en polvo.

La estructura de la producción industrial a nivel de la provincia de Santa Fe es similar a la que se explicitó a nivel nacional.

También se encuentran en la provincia tres tipos diferenciados de empresas lácteas, que manifiestan condiciones de desarrollo distintos:

- 1) Empresas grandes. Son tres las industrias más relevantes <sup>4/</sup>: Sancor C.U.L., Nestlé y Sucesores de A. Williner.

Si se efectúa una selección según las tres plantas (no empresas) principales, la composición varía a la siguiente forma (medido en términos de ocupación): Sancor (Sunchales, Dt. Castellanos), Nestlé (Dto. Gral. López) y Quelac (Dto. Las Colonias).

Las características de estas tres empresas en la provincia son similares a las

---

<sup>4/</sup> La información censal captura los datos a nivel de plantas, no de empresas. Las consideraciones que se efectuarán a nivel de empresas surgen de la elaboración de la información censal, conjuntamente con la de informantes calificados.

El inconveniente que se presenta está relacionado con que en los censos nacionales económicos (mayormente el de 1973), las plantas se registran con sus respectivos nombres, los que en algunos casos no manifiestan la razón social a la que pertenecen.

Por lo que se procuró efectuar agrupaciones de plantas de una misma empresa, aún cuando, varias empresas pueden pertenecer a un mismo grupo económico. Por otro lado, con las cooperativas sucede algo similar, dado que figuran las plantas como independientes, siendo que forman parte de una estructura cooperativa, y que probablemente se agrupen en otra cooperativa de segundo grado, como Sancor.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

que muestran las del primer grupo a nivel nacional. Se trata de empresas multiplantas, y que producen una variada gama de productos lácteos.

2) Empresas medianas. Existe en la provincia una importante cantidad de empresas de tamaño intermedio. Ellas son altamente significativas en términos de la producción provincial.

Se diferencian claramente dos tipos de empresas intermedias que se desarrollan en el ámbito provincial (y en este sentido, ocurre lo mismo que a nivel nacional).

Por un lado, se encuentran empresas de tamaño mediano para la rama a nivel provincial, cuya manera de funcionar es similar a la de las empresas de gran tamaño, pero con menor cantidad de plantas. También son empresas multiproductos. Se especializan en el abastecimiento de una determinada región. Esta puede estar compuesta por ciudades intermedias o por el Gran Rosario.

En esta categoría se ubican empresas cooperativas como C.O.T.A.R., para el área rosarina, y Milkaut para la ciudad de Santa Fe, el noreste provincial y como área más expandida, extraprovincial, con gran penetración en las ciudades del N.E.A. (Resistencia, Formosa), Posadas y Corrientes.

Estas empresas generan una amplia gama de productos, cubriendo la mayor parte del espectro de los productos lácteos, de manera similar a la estructura de producción de empresas del tamaño de Sancor. Claro que con menores niveles de producción, menor cantidad de plantas, y distinto desarrollo tecnológico. Sin embargo, a pesar de estas diferencias, compiten en sus mercados regionales con las principales empresas de la actividad.

Por otro lado, existen en el ámbito provincial empresas cuyo desarrollo está relacionado con un mayor nivel relativo de especialización en algún determinado producto.

Una de las características de estas empresas medianas con especialización, es que en la línea de productos de su especialización, compiten no solo a nivel regional, sino que también nacional. O sea, dirigen su oferta hacia determinado estrato del mercado de productos lácteos (o "nicho" del mercado), con una marcada diferenciación por producto.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Estas empresas son multiplantas y puede que también sean multiproducto, pero la diferencia reside en la muy fuerte especialización que presenta su producción.

Algunos ejemplos de lo antecitado son las siguientes empresas y su correspondiente especialización a nivel nacional:

QUELAC (REFINERIAS DE MAIZ): quesos untables y roquefort

LA MONTEVIDEANA: cremas heladas

CINDOR (MASTELLONE HNOS.): Leche saborizada

ESTANCIAS SANTA ROSA (C.A.L. S.A.): dulce de leche y quesos

ESTANCIAS SAN IGNACIO: dulce de leche

VERONICA: quesos

MOLFINO HNOS.: quesos y leche en polvo

LOS GOLOSOS (JOSE RAMOS): queso camembert

Dentro de lo que se denominó empresas medianas, existen una gran cantidad de firmas, que aunque sean multiplantas, concentran su producción mayormente en solo una de ellas, y que por su tamaño relativo se las incluye en este estrato.

Son menores que las anteriores y casi sin diferenciación a nivel nacional (aunque algunos de sus productos esten orientados más allá de lo regional).

Ellas son: Chelita, Peiretti, La Cabaña, Wuthrie (dado que los datos censales corresponden al año 1985, es probable por la evolución de la actividad, que estas empresas se hayan concentrado en otras de mayor tamaño relativo, en la totalidad o en partes de su estructura).

3) Finalmente, existe un expandido grupo de empresas compuesto por explotaciones de tipo artesanal, con características de sociedades familiares, que se especializan (como en el ámbito nacional) por producir quesos y antiguamente caseína. <sup>5/</sup>

---

<sup>5/</sup> Este producto era consecuencia de aprovechar la leche descremada resultante de la elaboración de la manteca, Pero, a partir de la instalación masiva de equipos que utilizan el sistema Spray para la producción de leche en polvo, se comenzó a elaborar leche en polvo descremada. Con lo cual dejan de elaborar caseína muchos pequeños establecimientos (este proceso ocurre en los primeros años de la década del '70).

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Este grupo es ampliamente significativo para la rama en cantidad de establecimientos y en cantidad de ocupados, pero irrelevante con respecto al valor agregado.

Es característico de este grupo de empresas la alta rotación de las mismas, funcionando algunas solamente durante una época del año, para luego desaparecer durante el resto del mismo.

La principal particularidad operativa de estas empresas, es la utilización de materia prima en el momento de menor valor de la misma. O sea, que operan comprando los excedentes lácteos de verano, siempre de menor valor que la leche en el invierno.

Elaboran un queso de poco tiempo de estacionalidad. Por lo general venden a precios similares o levemente inferiores a los productos de las empresas mayores.

Son capitales de muy pequeña dimensión, que emplean una alta proporción de mano de obra propietaria y familiar. Es evidente, que permanecen en la actividad en base a conformarse con tasas de ganancia menores que las que obtienen los capitales mayores de la rama. A su vez, esta menor tasa es superior a la de otras actividades en las cuales puedan operar estos pequeños capitales.

Tienen incidencia en el consumo regional de quesos, o sea en su ámbito geográfico.

Determinados tipos de quesos de pasta blanda manifiestan una marcada estacionalidad anual en su precio, el cual tiende a disminuir durante los meses de producción de leche excedente o de verano. Estos productos (como el queso tipo "cuartirolo" por ejemplo) son los que elaboran las empresas de este estrato.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Operan con los excedentes de verano, generando un producto de poco valor agregado, con muy bajo nivel tecnológico e irregular grado de calidad. Pero, evidentemente compiten en base a aceptar la menor ganancia y a que los montos de capital que deben poner en circulación no son elevados.<sup>6/</sup>

Esta estructura de la rama industrial es similar a la de la rama a nivel nacional.

La distribución de las empresas en los distintos estratos es diferenciable por la cantidad de agentes en cada ámbito, pero las funciones características son similares en la Nación y en la Provincia para las empresas que cubren cada estrato.

Un análisis al interior de la rama industrial a nivel provincial, el cual contempla el nivel de concentración de la actividad, y una comparación del comportamiento de la misma entre los censos económicos se encuentra en el Anexo 1.

---

<sup>6/</sup> El problema que generan estos agentes a los más importantes de la rama se trata en otro punto del presente informe. En el cual se analizan las consecuencias que su accionar trae aparejado, y los mecanismos de autorregulación que el sector genera para disminuir la presión de los excedentes y la baja estacional del precio de algunos productos lácteos. Ver el punto 9 "Síntesis y Conclusiones" y el Cuadro 11.

## 6. ANALISIS DEL MERCADO NACIONAL DE LA ACTIVIDAD LACTEA.

La estructura del mercado de productos lácteos presenta particularidades relacionadas con el tamaño del capital desembolsado por los agentes económicos intervinientes.

Es así, como en la oferta de materia prima, se observa una amplia atomización de productores, ninguno de los cuales tiene por su tamaño una gran capacidad de producción de los precios con el sector industrial.

A la situación anteriormente descripta, se le adiciona el tipo de producto que realizan los tambos, el cual se caracteriza por su alta perecibilidad.

Por otro lado, la demanda industrial se encuentra relativamente más concentrada en una pequeña cantidad de grandes industrias con fuerte capacidad de elaboración.

Por último, la demanda final de los productos lácteos también se encuentra ampliamente atomizada, dado que los sistemas de distribución abarcan miles de bocas de expendio en todas las concentraciones poblacionales importantes del país.

En la primer etapa de la actividad, la producción primaria, el grado de perecibilidad de la leche que elaboran los tambos es muy alto. Por lo cual, se requiere una amplia red de frío para captar la materia prima en condiciones aptas para ser procesada.

Esta situación ha significado históricamente, el funcionamiento de oligopsonios regionales, los cuales acaparaban una determinada área productiva en su totalidad.

A partir del mejoramiento de los sistemas de transporte, y de las redes de caminos que surcan la pampa húmeda, a cual se le adicionan, avances en las condiciones de almacenamiento de la materia prima, se obtienen las condiciones para

la desaparición de las cuencas cerradas. Será la agresiva política de captación de materia prima por parte de las principales empresas, la que le permitirá apropiarse de estas ventajas y provocar la práctica desaparición de los denominados oligopsónios regionales.

Es así, como a partir de la década del '80, se genera una fuerte competencia entre las principales empresas, por el aprovisionamiento de la materia prima en casi todas las cuencas importantes del país.

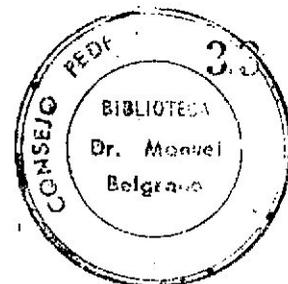
La característica relativa a la atomización de la oferta final de los productos lácteos implicó que fuera también necesario establecer una amplia red de distribución de los productos terminados, con el objetivo de captar la mayor proporción de consumidores posibles.

Pero, al igual que en el mercado de la materia prima, en el del consumo final de los productos lácteos también han aparecido mayores niveles de concentración en la demanda, representado por la moderna modalidad de comercialización que implican los supermercados frente a las muy pequeñas bocas de expendio tradicionales (almacenes). <sup>7/</sup>

En resumen, a pesar de que:

- la oferta atomizada de materia prima tendió a concentrarse en alguna medida, por el fuerte aumento que se obtiene en la producción por tambo, y al desaparecer muchos de los menores;
- prácticamente desaparecen los oligopsónios regionales y las cuencas cerradas;
- en la demanda final aparecen tendencias a la concentración (vía supermercados e hipermercados) en la comercialización final de los productos; igualmente no solo se mantiene, sino que se acrecienta la concentración industrial de la rama.

<sup>7/</sup> Puede considerarse relativamente menos atomizada la demanda final de determinados productos lácteos como la caseína que no se vende directamente al consumidor final, sino que integra como insumo otras cadenas productivas. En los últimos años, no sólo los hipermercados lideran la tendencia a la concentración de la demanda final de los productos, sino que también operan en este sentido las compras estatales de leche en polvo para el Plan Alimentario Nacional (a partir de 1984), y las exportaciones (a partir de 1988).



Con lo cual, y dado que estos procesos de concentración de la elaboración de la producción son aún de mayor incidencia que las tendencias recién citadas, puede considerarse como una de las características de la actividad al esquema:

Oferta de materia prima atomizada - Demanda industrial concentrada - Demanda final atomizada.

Otra de las características específicas del funcionamiento del sector lácteo es la fuerte estratificación industrial.

A partir de 1976, se manifiesta en la rama industrial una fuerte tendencia a la concentración de las actividades industriales, pudiendo diferenciarse claramente (como ya se explicitó) tres grandes grupos de empresas cuyos tamaños resultan distintos.

Hacia el interior de los dos primeros grupos de empresas, pueden caracterizarse tipos de empresas distintas, según sean las particularidades del desarrollo de las mismas.

Un primer grupo está compuesto por 3 empresas muy concentradas y capitalizadas, que utilizan tecnología moderna, la cual en algunas líneas de productos es de punta a nivel internacional. Las mismas son: Mastellone Hnos., Nestlé Productos Alimenticios y Sancor C.U.L.

Antiguamente (por lo menos hasta el inicio de la década de los '80), estas tres empresas tenían marcadas diferencias en sus respectivas formas de operar en la actividad, de las cuales, solo algunas se mantienen.

Dos de estas empresas; Mastellone Hnos, y Sancor C.U.L. se encontraban ubicadas en los puestos número 16 y 17 en el ranking de empresas según la facturación de las misma, elaborado para todo el país en el año 1985. <sup>8/</sup> Sólo se encontraban superadas en este ránking por una empresa agroindustrial (Molinos Río de La Plata S.A.), por lo cual, ambas son la segunda y la tercera empresa agroindustrial del país.

<sup>8/</sup> Fuente: Revista Mercado, anuario 1985.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Una de estas empresa es la cooperativa más importante del país, que tiene su origen y su sede en Santa Fe, y la otra es una empresa de capitales nacionales, asentada en la cuenca de Buenos Aires. La tercer empresa(Nestlé), es de capitales extranjeros, y también se encuentra ubicada en la provincia de Santa Fe (aunque debe destacarse que las tres empresas tienen plantas y operan en todas las provincias de la pampa húmeda y en la mayor parte del país).

Las dos primeras empresas cubren más del 66% del abastecimiento de leche fluída para todo el ámbito nacional.

De las dos, Mastellone Hnos, se especializa en el abastecimiento de leche fluída para consumo, abarcando el 50% de las ventas con este destino en todo el país, y el 70% del abastecimiento del conglomerado urbano del Gran Buenos Aires. <sup>9/</sup>

Esta situación se pone de manifiesto en el siguiente cuadro:

LECHE PARA CONSUMO - PARTICIPACION EN EL MERCADO  
DE LECHE PARA CONSUMO- EN % DE VOLUMEN - 1983

SANCOR C.U.L.	23,4
MASTELLONE HNOS	49,8
WILLINER	2,0
MIKAUT	2,3
C.O.T.A.R.	2,5

Si se toma en cuenta el total de leche industrial, los resultados son los siguientes:

<sup>9/</sup> Fuente: C.I.L.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

% DE PENETRACION EN EL MERCADO TOTAL DE LA LECHE  
INDUSTRIAL DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS - 1983

SANCOR C.U.L.	31,2	
MASTELLONE HNOS.	21,4	
NESTLE P.A.	5,3	
- 3 MAYORES		57,9
WILLINER	3,8	
MILKAUT	3,0	
C.O.T.A.R.	2,2	
ABOLIO Y RUBIO	2,6	
- 7 MAYORES		69,5

La primer empresa en la utilización de leche para su elaboración industrial es Sancor C.U.L., mientras que Mastellone Hnos, es la segunda.

Por líneas de productos (ver cuadro 3) Sancor C.U.L. es la primer empresa en: leche en polvo, manteca, quesos, caseína y dulce de leche. Y la segunda en leche fluída para consumo.

Mastellone Hnos, es la primer empresa en la venta de leche fluída, y la segunda en el total de leche industrial (manteca, dulce de leche).

Mientras que Nestlé es la tercer empresa con respecto a los usos industriales de la leche, ocupando el primer lugar en leche condensada y el segundo en leche en polvo.

Se observa entonces, en la actividad láctea, altísimos niveles de concentración de la producción en estas tres empresas. <sup>10/</sup>

<sup>10/</sup> Puede considerarse que estos valores sufrieron cambios entre 1983 y la actualidad. Aunque no se lo puede aseverar estadísticamente, la concentración de las actividades en la rama industrial se acrecentó. Aunque el número de grandes empresas se aumentó, pudiéndose considerar dentro del primer grupo a una empresa de la provincia de Santa Fe como Williner, y a otra ubicada en la cuenca de Bs. As. (Gandara-Lactona).

INDUSTRIAS LACTEAS: PARTICIPACION DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS LACTEAS EN LA INDUSTRIALIZACION DE LECHE - EN % - AÑO 1983 -

	SANCOOR CUL	MASTELLONE HNOS.	NESTLE	TOTAL 3 EMPRESAS	WILLINER	MILKAUT	C.O.T.A.R.	ABOLIO Y RUBIO	TOTAL 7 EMPRESAS
Leche fluida para consumo	23,4	49,9	-	73,2	0,2	2,3	2,5	-	78,2
Leche industrial	31,2	21,4	5,3	57,9	3,8	3,0	2,2	2,6	69,5
- Manteca	44,8	21,8	-	66,6	4,0	2,2	1,6	2,6	77,0
- Leche en polvo	36,2	15,7	24,4	76,3	5,7	2,2	2,1	-	86,3
- Quesos pasta pura	16,7	3,6	-	20,3	2,7	1,3	1,6	1,9	27,8
- Quesos pasta semi- dura	36,2	2,0	-	38,2	5,6	4,1	2,3	5,1	55,3
- Quesos pasta blan- da	13,0	4,3	-	17,3	1,3	1,7	0,7	5,2	26,2
- Quesos fundidos	24,5	16,1	-	40,6	1,2	2,1	-	1,4	45,3
- Leche condensada	-	-	29,7	29,7	-	-	-	-	29,7
- Caseina	56,4	-	-	56,4	-	4,3	-	-	60,7
- Dulce de leche	23,0	12,9	-	35,9	5,7	2,1	0,4	1,4	45,5

FUENTE: C.I.L.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Por último, debe considerarse que los datos de las 3 principales empresas no son necesariamente coincidentes con los correspondientes grupos económicos que las mismas conforman.

Con lo cual, si a las mencionadas empresas se le adicionan otras (que en general, son "marcas" comerciales en la actualidad, pero que fueron empresas) que componen los grupos, el nivel de concentración real de la rama crece (Ejemplo: Mastellone Hnos.: Casanto, más Garcia. La Armonia, Magnasco, Cindor, Nestlé: adicionarle Mendizabal, Molico, etc., Sancor: agregarle Kasdorf, Unión Cooperativas San Carlos, etc.).

Continuando con la estratificación de las empresas lácteas a nivel nacional, a las más grandes empresas les sigue un grupo de empresas medianas, con creciente participación en el desarrollo de algunos productos. Tienen también la característica de ser empresas multiplantas como las anteriores. En promedio son menores (procesan menos cantidad de leche) que las empresas del grupo anterior, aunque posean algunas plantas de gran tamaño.

Este grupo de empresas puede diferenciarse en dos tipos con características distintas según sean las estrategias empresariales adoptadas, y los consecuentes posicionamientos en el mercado.

1) Por un lado se encuentran en esta actividad empresas medianas orientadas al abastecimiento de ciudades ubicadas en su ámbito de influencia. Para lo cual elaboran una variada gama de productos lácteos, conformando una canasta de bienes similar a la de las empresas grandes (incluso en el mercado de los productos fluídos). Por lo general abastecen ciudades intermedias, o conglomerados urbanos (como Rosario), en donde compiten con las empresas grandes.

2) Por otro lado, también existen en la rama otro tipo de empresas medianas. Se trata de unidades empresariales que elaboran productos con un determinado nivel de diferenciación, dirigiendo la oferta de dicho producto hacia el mercado nacional y no solo el regional.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Este tipo de empresas requiere un mayor grado de especialización que el anterior, intentando abastecer determinados espacios del mercado (sobre todo aquellos de mayor poder adquisitivo), diferenciando sus líneas de productos, ya sea por la calidad de los mismos o por modificaciones en las características de productos tradicionales.

Ejemplos de empresas del primer caso: C.O.T.A.R., MILKAUT.

Ejemplos de empresas del segundo caso: QUELAC, ESTANCIAS SANTA ROSA, MOFINO HNOS., QUEVIMAR, EL AMANECER, UNION GANDARENSE, ABOLIO Y RUBIO, TUCA S.A., etc.

En un nivel intermedio, cumpliendo con las dos características: WILLINER.

Por último, el tercer estrato de empresas lácteas está compuesto por empresas pequeñas. Son establecimientos que por lo general utilizan tecnología artesanal, con una alta rotación, que abastecen en tambos de atrasada tecnología, actúan comprando leche excedente en el verano, y en general se especializan en la producción de quesos de corto tiempo de estacionamiento, cubriendo solamente (y parcialmente) el abastecimiento local en su región de influencia.

Compiten con las empresas mayores en base a ofrecer un producto de menor precio, dada su menor calidad. Son en general establecimientos que operan con mano de obra empresarial y familiar, aunque su mayor relevancia en la rama se relaciona con la cantidad de mano de obra total que ocupa, más que por su valor de producción.

La incidencia de estos establecimientos es apreciable en función de las condiciones estacionales del mercado, y en un sentido más amplio, de los niveles adquisitivos de los potenciales consumidores.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## 7. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE LAS EMPRESAS LACTEAS.

El análisis de las estrategias comerciales de las empresas lácteas puede ser encarado teniendo en cuenta dos aspectos principales: la composición de la oferta de productos de las empresas, y las estrategias alternativas de aprovisionamiento de materia prima.

## 7.1. CONFORMACION DE LA OFERTA EMPRESARIA DE PRODUCTOS LACTEOS.

Dos características son dominantes en la industria láctea: el grado de perecibilidad de los productos, y la velocidad de rotación de los mismos.

1) Por un lado, la mayor perecibilidad impone una alta velocidad de rotación en determinados productos lácteos, como por ejemplo toda la gama de productos fluídos: leche fluída, yoghurt, quesos crema, leche cultivada, leche saborizada, etc.

Por lo cual, es un requisito indispensable para operar en el mercado de estos productos, acceder a una ágil cadena de distribución de los mismos. Esto implica:

a) que solamente empresas de mayor envergadura (como Mastellone Hnos y Sancor C.U.L.) encaren la distribución de la leche fluída en las grandes concentraciones urbanas;

b) las empresas medianas que encaran la distribución de productos fluídos solo compiten en aquellas ciudades en las cuales tienen ventajas de localización (Ejemplo: Williner en Rafaela; Milkaut en Santa Fe, Resistencia y Corrientes; C.O.T.A.R. en Rosario, etc.)

Pero todas las empresas que encaran la venta de leche fluída toman en cuenta las siguientes características de este mercado:

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- El precio al consumidor de la leche fluída para consumo es altamente sensible a la fijación de políticas económicas y sociales (dadas las características de "bien salario" que tiene este producto).

Esto implica que sea (de todos los lácteos) el producto que más cantidad de tiempo en los últimos años debió mantenerse sujeto a regímenes de precios máximos, controlados, administrados, etc. Lo cual tiende a estandarizar las condiciones de competencia entre las distintas marcas de plaza.

- Medido en márgenes por unidad de producto, los operadores coinciden en que es el producto con menor rentabilidad relativa.

A estas características se le adicionan las inversiones necesarias para la distribución refrigerada del producto. La suma de todo lo cual, pareciera hacerlo poco atractivo; sin embargo, esto se compensa mediante dos efectos favorables en la dinámica de la competencia de las empresas lácteas:

a) La leche fluída impone la calidad del producto, generando el consumo cotidiano de una determinada "marca" de leche, lo cual funciona como un mecanismo de captación de consumidores por presencia de marca.

Esto implica, que la poca o nula rentabilidad de operar en el mercado de leche fluída sería más que recompensada con la apertura del mercado hacía una mayor diferenciación en otros productos frescos, pero de mayor valor agregado (denominado "efecto góndola").

Este mecanismo queda evidenciado con la introducción de otras líneas de productos frescos con mayor valor agregado, como son los yoghurt, los quesos untables o crema, y las leches cultivadas.

b) Debe tenerse en cuenta las condiciones financieras de la operatoría, dado que la misma tiene las siguientes características: - pago de la materia prima a los 40 días (promedio en la última década).

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- ingreso de lo producido por las ventas de leche fluída a 48/72 horas como máximo.

Ello genera un efecto financiero positivo, el cual -historicamente- construyó el capital de trabajo de las usinas lácteas. Este efecto financiero se agiganta en períodos de tasas positivas de interés y en períodos de alta inflación.

2) Con respecto a los productos lácteos de menor perecibilidad, estos tienen otras características que devienen de su menor velocidad de rotación comparados con los anteriores.

La canasta de productos secos, se compone fundamentalmente de quesos de pasta dura, quesos de pasta semidura, y fundamentalmente leche en polvo (también se incluye en esta clasificación a los productos grasos de la leche, como la manteca, crema, etc.).

Con relación al caso particular de la leche en polvo, en los últimos años se observan las siguientes características:

a) Se la utiliza como abastecedor en el consumo de localidades muy lejanas, y de muy bajo consumo de productos lácteos por habitante.

b) Es un producto con las características de un "comodities" en el mercado mundial. Es la forma de la mercadería con mayor amplitud de maniobrabilidad. Esta característica se resalta a partir de 1987, dada la fuerte estrategia exportadora de la rama.

c) No solamente es un producto final, sino que también puede ser utilizado para la recomposición de la leche, para obtener leche fluída, en momentos en los cuales la estacionalidad de la producción primaria lo requiera; también puede ser utilizado en la recombinación para la obtención de otros productos lácteos.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Su fácil maniobrabilidad, a lo cual se debe sumar las mejoras tecnológicas que aportan su mayor solubilidad al producto final, han generado una corriente de aumento del consumo por habitante en los últimos años.

A lo anterior se le agrega el importante ingrediente de las políticas públicas de alimentación, direccionadas a la población carenciada (pasando el Estado Nacional a ser un importante comprador de leche en polvo). <sup>11/</sup>

Con todo lo cual, en los últimos años, la mayor parte de las empresas de tamaño mediano y grande incrementan su operatoria en el mercado de leche en polvo.

Se observa que la mayor proporción de las últimas inversiones de las grandes empresas se dirige hacia la mejora y ampliación de la capacidad de producción de leche en polvo (esta situación se manifiesta en empresas tales como Mastellone Hnos., Williner, Nestlé, Sancor, etc.).

Según opina una alta proporción de analistas del mercado lácteo, el mix de productos que se conforma en una empresa que produce quesos y leche en polvo es el de manejo más fácil de llevar hasta los más aceptables parámetros de niveles de eficiencia técnica.

Como ya quedo expresado, la intención de elaborar productos fluidos se relaciona con la "imagen" o "presencia" de una determinada empresa por medio de sus marcas comerciales. Pero, paralelamente a esta situación se asiste a una dura competencia entre las empresas de mayor tamaño y algunas medianas por el mercado de nuevos productos. <sup>12/</sup>

<sup>11/</sup> A partir de 1984, el Estado Nacional adquiere por licitaciones trimestrales, unas 30.000 tn anuales (estas compras han llegado a representar más del 30% de la elaboración total)

<sup>12/</sup> Dos casos son los más importantes. Por un lado Nestlé, por medio de la absorción de Mendizabal comienza una competencia en una muy amplia gama de productos lácteos, que trasciende a los tradicionales de la empresa concentradora. Por otro lado, el grupo conformado por Unión Gandarense-Lactona, es entre el '85 y la actualidad el que más avanza en el mercado, mayormente en la cuenca de Bs. As.

Productos novedosos en términos de mercado, pero no nuevos técnicamente, dado que son variaciones en los procesos de productos ya establecidos, combinaciones con nuevos ingredientes, saborizaciones, y también nuevos envases. Por lo cual, en realidad se trata más que de nuevos productos, de productos con mayor grado de diferenciación. La característica más saliente de este proceso es la alta rotación (proximidad en el tiempo entre uno y otro) en el lanzamiento de estos nuevos productos diferenciados.

Las empresas medianas que no operan en el mercado de leche fluída, se concentran en obtener, consolidar y agrandar los "nichos" de mercado que puedan capturar. Mientras tanto consolidan su producción de leche en polvo, para flexibilizar sus líneas de producción en función de la exportación.

En el mercado de los quesos, la situación de los últimos años también manifiesta cambios, liderados por las grandes empresas, las cuales han implementado fuertes líneas de producción en tipos de quesos en los cuales antes no operaban.

Este proceso tiene dos matices: a) la línea de quesos crema, los que en realidad son productos con mucha fluidez, y que han sido encarados (tanto como los yoghurt y los flanes) por las grandes empresas en función de la ya mencionada diferenciación de productos.

b) En las líneas tradicionales de quesos, se produce la absorción de plantas de empresas medianas y pequeñas por firmas mayores, algunas de las cuales continúan con su producción tradicional de quesos, pero con el importante aporte de la comercialización y distribución de las empresas grandes; otras en cambio, son sujeto de inversión en modernización tecnológica, con lo cual, sus productos se presentan en la competencia con características de diferenciación.

Esta situación dió como resultado, el reemplazo de parte de la producción que anteriormente realizaban empresas queseras pequeñas, por la producción de las grandes. Las cuales, con inversiones, otorgaron mayor competitividad al sector.

Existe también en el mercado de quesos, una línea continua de exportación a los EE.UU, país que importa de la Argentina e Italia un determinado cupo de toneladas de queso con rebajas arancelarias. Estas exportaciones están lideradas por

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

las grandes empresas, las cuales conforman partidas de exportación conjuntamente con las empresas medianas que aún mantienen la especialidad de producir estos tipos de quesos.

Por último, en el mercado interno, y como consecuencia de las mejoras tecnológicas que permitieron la obtención de productos menos perecederos, se tendió a penetrar en mercados de consumo alejados de las cuencas lecheras. (Tal el caso de la leche en polvo, y de la leche esterilizada por el sistema Ultra Alta Temperatura).

7.2. ALTERNATIVAS EN EL MERCADO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA.

En el mercado de la materia prima coinciden una gran cantidad de oferentes, con un producto de alta perecibilidad, y una relativamente pequeña cantidad de empresas industriales compradoras.

Ante esta situación, y desde hace muchísimo tiempo, se fijaron mecanismos de regulación de las negociaciones.

Desde la década del '70, los representantes de las partes se reúnen para fijar el precio de la materia prima. Estos convenios de parte son tomados como base para el sistema de bonificaciones y descuentos establecidos por el Decreto 6640/63 y sus modificaciones.

Por medio de este decreto, se establece un sistema de "premios" o puntajes, según sean las características del tambo.

Al precio básico se le adicionan bonificaciones según cuatro aspectos a considerar:

- 1) instalaciones y equipos
- 2) análisis y condiciones del producto
- 3) control lechero
- 4) sanidad del rodeo.

Con respecto a las instalaciones y equipos, se beneficia a aquellas explotaciones que cuenten con: tinglado de ordeño protegido, ordeñadora mecánica, etc.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Por el lado de la calidad del producto, se analiza el mismo en función de la temperatura (si enfría o refresca la leche en el tambo), y de los resultados de las pruebas de reductasa y lactofiltro.

Por último, se toma en cuenta si el rodeo lechero tiene o no control lechero y si está libre de brucelosis.

Las partes establecen entonces un precio base, que se utiliza para calcular los adicionales ya señalados.

Dado lo dificultoso de estas negociaciones, se utiliza al Estado Nacional como un mediatizador con condiciones de laudar entre las distintas posiciones (en caso de no lograrse un acuerdo).

En algunos años de este período en análisis, fue el Estado Nacional quién debió fijar el precio de la materia prima. Mientras que en otras oportunidades, limitó el aumento del precio de la materia prima a el aumento en el precio de la leche fluída al consumidor (épocas en las cuales el estado también fijaba este precio).

Con lo cual pueden diferenciarse 3 tipos de negociaciones en los precios de la materia prima:

- A) libre acuerdo de partes
- B) fijación del precio por parte del Estado Nacional
- C) acuerdo de partes, con la intancia laudatoria del Estado Nacional

Se determina el precio denominado de Base, sobre el que se valúa la producción de invierno, y un precio denominado Excedente, sobre el que se valúa la producción de verano que supere el volúmen promedio invernal.

Este sistema de fijación de precios intentaba avanzar en dos sentidos:

- 1) Por un lado, con los adicionales y bonificaciones por instalaciones y calidad de la materia prima, se pretendía mejorar la calidad de la misma (premiando la).

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

2) Por otro lado, diferenciando en los precios entre la leche de base y la excedente, dado que este último es marcadamente inferior al anterior (70%), se intentaba desalentar la producción de los excedentes del verano.

Pueden determinarse tres tipos diferentes de relaciones en el eslabonamiento entre la producción tambera y la industria:

- A) relación "tradicional" entre las sociedades anónimas y los tambos.
- B) relación entre tambos y cooperativa industrializadora.
- C) industrias (S.A.) con producción propia de materia prima.

Las diferencias entre los dos primeros tipos de vínculos fueron asimilándose a lo largo del tiempo.

En este proceso fue notable la influencia de la denominada "guerra de precios". A consecuencia de la penetración en la cuenca de Santa Fe y Córdoba de la principal empresa de la cuenca bonaerense, se le presenta a los tambos una nueva opción en la venta de sus productos.

Con lo cual, la competencia por el abastecimiento de la materia prima generada por la entrada de esta empresa en otras cuencas, tendrá como efecto casi inmediato la adecuación entre las operatorias de las cooperativas y las sociedades anónimas.

Una empresa cooperativa que asocia a un tambo de su región de influencia se compromete a comprarle la producción a este asociado. En esta conservación del principio del cooperativismo se involucran situaciones que pueden llevar a la usina a inconvenientes. Por ejemplo, si la localización de un tambo no tiene buen acceso, o se encuentra relativamente alejado de la usina, etc., el pertenecer a una cooperativa le asegura la colocación de su producción, mientras que difícilmente una sociedad anónima tome compromisos de compra con este tipo de tambo.

Por lo tanto, esta situación restaría competitividad a la usina cooperativa la que debería hacerse cargo de su abastecimiento en condiciones de menor eficiencia que la de una usina sociedad anónima.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

La adecuación a la que algunas empresas cooperativas llegan es a través de los precios, castigando condiciones como la antecitada, o cerrando directamente el registro de asociados (como ocurre actualmente con algunas cooperativas).

Las cooperativas debieron asimilarse a las empresas comerciales en su estrategia de captación de materia prima, a partir de la intromisión en estas cuencas, las que anteriormente permanecían relativamente más cerradas.

Por lo cual, las cooperativas tanto como las empresas comerciales comenzaron a abonar por la materia prima sobre-precios según criterios de selectividad similares.

Por consiguiente, también abonar adicionales por calidad (superiores a los del Decreto) y por volumen de producción.

Como consecuencia se efectúa en la producción primaria de la actividad una fuerte modificación en las condiciones de competencia.

La tendencia en los últimos años fue asegurarse el abastecimiento de materia prima. Por lo cual, se acentuaron las condiciones de movilidad desde la producción primaria. Esto es, que a tambos que permanecían relativamente cautivos en el abastecimiento de una usina de tipo cooperativa se les presenta la opción de vender a empresas comerciales y con la obtención de sobre-precios. Actualmente, los sobre-precios tienden a ser similares entre todos los compradores por materia prima de características parecidas.

Se prioriza la calidad. Luego la regularidad de las entregas (siempre dentro de determinados volúmenes de producción que implican una alta productividad por hectárea y por animal).

Las políticas comerciales más agresivas de captación de materia prima la lleva a cabo la mayor empresa dedicada a la venta de leche para consumo en el período de análisis.

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

A partir de la corriente exportadora que principia en el '87, las usinas grandes (con posibilidad de exportar) tienden a beneficiar más la calidad de la materia prima.

El tercer tipo de eslabonamiento tambo-industria es cuando la usina es la propietaria del tambo.

Aparte de los tambos experimentales, solo se conoce una empresa de gran tamaño que se abastezca en una alta proporción de sus propios tambos (esta empresa es Williner con el 15% aproximadamente de autoproducción).

Esta situación implica un tamaño de explotación primaria que tiende a optimizar en conjunto la utilización de maquinarias. Por otro lado, el nivel de calidad que se obtiene es inmejorable, con lo cual se tiene un abastecimiento correcto para las partidas de exportación.

De todas maneras, este proceso de autoproducción no es ni generalizado ni se encuentra expandido. Pero, si es claro, que la empresa que tiene estas características operativas es una de las más importantes del país (sobre todo por sus exportaciones).

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

8. SINTESIS Y CONCLUSIONES

En el comienzo de este estudio se caracterizó al desarrollo de la actividad láctea en tres etapas, las que tenían características diferenciales (además de distintas tasas de crecimiento):

- I Etapa - 1970-1976: crecimiento orientado hacia el mercado interno.
- II Etapa - 1977-1984: estancamiento con oligopolización industrial.
- III Etapa - 1985-1987: crecimiento orientado hacia el mercado externo. <sup>13/</sup>

El momento clave en el funcionamiento de la actividad láctea se encuentra en los años en los cuales la producción permaneció relativamente estancada (esto es entre los años 1977 y 1982-83).

En estos años, se verificó el proceso denominado "reconversión tambera", cuya primer fase estuvo caracterizado por el abandono de la actividad por parte de pequeños capitales aplicados a la producción tambera. <sup>14/</sup>

La mayoría de las explotaciones que dejaron definitivamente la actividad correspondía a capitales de pequeño tamaño, que operaban en pequeña escala utilizando tecnología relativamente rudimentaria.

---

<sup>13/</sup> Puede considerarse que esta etapa, cuyo registro estadístico llega solo hasta el '87, se extiende hasta el presente.

<sup>14/</sup> El grueso de estos capitales que abandonan la producción tenían la característica de ser de muy pequeño tamaño, y de menor productividad, estos condicionamientos les impidieron participar de las mejoras tecnológicas que se generalizaron en las principales cuencas lecheras.

La salida de estos capitales menores, fue más que compensada en términos de producción por el incremento de la productividad promedio que se manifestaría fuertemente a partir de 1984.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Otra causa también generó el abandono de esta actividad, y es la fuerte competencia por el uso del suelo que resultó de las mejoras en los precios relativos de la soja. Con lo cual, una proporción de capitales -mayores que los anteriores- abandona total o parcialmente la actividad, para utilizar más cantidad de hectáreas en la producción de granos.

Paralelamente, en el sector industrial, desaparecen de la actividad capitales de pequeño tamaño. Este abandono se genera mayoritariamente entre empresas dedicadas a la producción de quesos.

O sea, que abandonan la actividad establecimientos que operaban con bajo valor agregado, y pequeñas cantidades de personal ocupado.

Pero, los cambios no se agotan en esta situación. También ocurrieron modificaciones importantes en establecimientos de capitales de mayor tamaño, aplicados a la producción de lácteos.

Importantes empresas de tamaño medio, con penetración de sus productos en mercados regionales, o en determinadas líneas de productos con diferenciación, también sufrieron modificaciones en su razón social.

El avance de las grandes empresas en la compra de firmas de menor tamaño en este período es de por sí el suceso más importante, por las implicancias que tuvo hacia el resto de la rama (y cuyas manifestaciones abarcan más allá del fin de ésta etapa).

La manera de operar de las grandes empresas (principalmente Mastellone Hnos.) fue "comprar leche a través de la compra de usinas".

Esto implicó intervenir en las cuencas que hasta entonces funcionaban de manera relativamente "cerrada" a las grandes empresas, con la intención de abastecerse desde la cuenca lechera de influencia de la empresa comprada.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Compra, fusión, absorción, son algunas de las formas que adquiere el proceso de concentración industrial de esta época. Muchas de las marcas comercializadas por las empresas que son absorbidas se mantuvieron, con el fin de apropiarse también de la "franja" o "nicho" del mercado al que estaban dirigidas.

Lo importante de este proceso se manifestó en que prácticamente desaparecieron del país las principales cuencas cerradas. Esto es, no quedaron plantas o establecimientos que compren toda la leche producida en una región, sino que se comenzó a competir por el abastecimiento en todas las cuencas.

Al absorber una determinada industria láctea, la empresa compradora toma la decisión -según sea el nivel deseado de su abastecimiento- de utilizarla con los fines anteriores (mantener igual la producción), o alterar su función. En muchos casos, esta alteración consistió en transformar a las plantas incorporadas en concentradoras y/o enfriadoras de leche (mayormente por parte de Sancor C.U. L.). En otros casos, se las reconvierte hacia un mix de producción más de acuerdo con la estrategia global de comercialización de la empresa compradora.

No solo la principal empresa industrial operó en la época comprando o absorbiendo empresas menores, sino que también la mayor empresa cooperativa del país procedió de manera similar, absorbiendo empresas y cooperativas de primer grado con algún nivel de industrialización, convirtiendo a gran parte de ellas en enfriadoras.

En la provincia de Santa Fe, varias de las empresas medianas realizaron una política similar, absorbiendo sobre todo a las pequeñas industrias queseras.

### Los sobre-precios y su influencia en el funcionamiento de la actividad:

En la denominada "guerra de precios", las grandes empresas comienzan a pagar sobre-precios por la materia prima que adquieren.

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

Estos sobre-precios tienen como objetivo asegurarse el abastecimiento de materia prima. Se abonan a los tambos por medio de distintos procedimientos, algunos de los cuales son los siguientes:

- 1) Pagar al productor todos los adicionales que le correspondan (según el Decreto vigente), más un plus o bonificación comercial. Esta bonificación puede estar calculada según:
  - a) La cantidad de leche que el productor se compromete a entregar.
  - b) Regularidad de las entregas a lo largo del año.
  - c) Calidad de la materia prima. Abonándose más de lo contemplado en los adicionales establecidos en el Decreto.
  - d) Disminución de los plazos de pago.
  - e) Modificaciones referidas a la forma tradicional de pago, según la cual se fija un precio base (correspondiente al volumen de producción de los meses de invierno), y un precio por el excedente estival. Estas modificaciones implican un achicamiento del diferencial de precios, o su total desaparición.
  
- 2) Por otro lado, las grandes usinas comenzaron a ofrecer a sus proveedores ventajas de tipo no monetario, aplicando diversos métodos, algunos de los cuales son los siguientes:
  - a) Extensionismo gratuito, ofrecido por personal agronómico especializado por parte de la usina, con el fin de mejorar la calidad y la cantidad de leche producida por el tambo.
  - b) Una cantidad de servicios conexos a la actividad del tambo, como por ejemplo la provisión de insumos, o del servicio de enrollado, enfardado, etc., todos los cuales se abonan en el momento de efectivizarse la venta de la leche.

En líneas generales se incrementó la capacidad de procesamiento de leche en manos de las grandes empresas y de las medianas, como resultado de este proce

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

so de fusiones, absorciones, compras, y en general de concentración. El mercado total de leche fluída cae levemente (permaneció totalmente estancado entre 1977 y 1981), pero cambia la composición de productos.

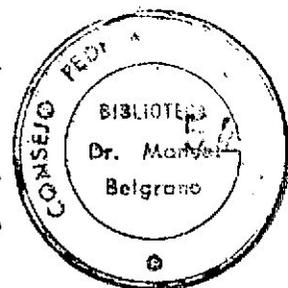
Estas operaciones de concentración se vieron incentivadas por el mayor poder de compra que acumularon estas empresas.

El origen de este poder acrecentado, se relaciona con la operatoria comercial de estas firmas, las cuales funcionan con una alta penetración en el mercado, y durante todo este período (sobre todo en lo relacionado con el abastecimiento de leche fluída para consumo) se vieron beneficiadas de alguna manera por la modalidad comercial de cobrar el grueso de sus ventas en efectivo (48 hs) y pagar el grueso de sus insumos y la materia prima a un plazo marcadamente mayor.

Por otro lado, las empresas capturadas en general se encontraban en un proceso que al menos podría ser calificado de estancamiento, con lo cual, su valor de venta (en algunos casos de liquidación) fue altamente favorable a las empresas concentradoras. Igualmente, y aunque este proceso de devaluación no fue muy pronunciado, el beneficio más importante estuvo siempre dado en el acceso a la materia prima.

En esta etapa, especialmente en el período de tiempo comprendido entre los años 1977 y 1981, las políticas económicas que se aplican tienen como uno de sus efectos más relevantes, la sobrevaluación de la moneda nacional (conjuntamente con rebajas en las barreras arancelarias). Esta situación genera un importante poder de compra de la moneda en el exterior. Circunstancia que será aprovechada por algunas de las empresas más grandes (incluso por las medianas a nivel provincial), para realizar importaciones de maquinaria que implicaron otra fuente de incremento en su capacidad de procesamiento.

Se produce un desarrollo tecnológico al importarse maquinarias procesadoras y envasadoras que eficientizan técnicamente el parque existente y provocan importantes modificaciones en la rama.



Por un lado la ampliación de la capacidad instalada impulsa a la captación de materia prima, con la intención de disminuir el costo de la capacidad instalada ociosa. En este sentido, la industria más concentrada se apropia de un importante beneficio social, al importar maquinarias cuya valuación se hace atractiva por la política cambiaria aplicada. Esto les permite adquirir cierto margen para salir a captar materia prima, pagando precios por sobre los vigentes en el mercado. A su vez, no todas las usinas pueden competir con este sobre-precio, enlazándose esta situación con la venta, absorción y/o fusión de empresas lácteas que pierden competitividad.

Por otro lado, las modificaciones en los procesos tecnológicos dieron como resultado un mix de producción diferente, incrementándose la variedad en la oferta de productos al consumidor.

Esto se relaciona con la diferenciación de productos que se acentúa fuertemente al fin de esta etapa y al comienzo de la siguiente.

Los nuevos productos que se incorporaron se dirigieron a un mercado que los ha ido asimilando en función de los distintos estratos de consumidores a los que estaban dirigidos.

En esta dirección se incorporan al consumo, una amplia gama de productos lácteos, los cuales contienen en general mayor proporción de valor agregado que la anterior canasta de bienes.

Las técnicas de mercado y publicidad seccionan el mercado buscando concentrar tipos de productos de mayor valor con sectores de altos ingresos por un lado, mientras que por el otro, utilizan la gran cantidad de marcas comerciales que poseen las empresas grandes, para acceder a consumidores de menores ingresos (implementando sistemas en los cuales una gran empresa llega a tener hasta 3 líneas de productos similares, competitivos entre sí, con valores alternativos).

Para ambos posicionamientos en el mercado se utilizan las marcas acumuladas en el proceso de concentración técnica ya mencionada.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Aunque las tres empresas líderes (Mastellone Hnos., Sancor C.U.L. y Nestlé) tienen comportamientos similares en algunos aspectos, en este proceso de oligopolización y posicionamiento en el mercado, se diferencian en aspectos sustanciales:

- Mastellone Hnos. es la empresa que lidera el proceso de concentración, también es la que desarrolla una política más agresiva de captación de materia prima, procurando procesar la mayor cantidad posible de leche.

Su posición de principal abastecedor del mayor mercado de leche para consumo le procura una gran efectividad en el denominado "efecto gondola", por el cual, el consumidor comienza por adquirir el producto de menor valor agregado (sachet de leche común), y luego, cuando se plantea al consumidor la adquisición de productos de mayor valor agregado, toma como referencia la marca del primero. Además, al incorporarse otras usinas con marcas de reconocido prestigio en plaza, secciona su oferta en función de los distintos niveles de ingreso.

A pesar de la gran cantidad de productos lácteos que elabora, la mayor penetración continúa concentrada en el abastecimiento de leche fluída para consumo.

- Nestlé: esta empresa no vende leche fluída para consumo. Su antiguo posicionamiento en el mercado se centralizaba en la leche condensada (y posteriormente) en leche en polvo. A partir de la década del '80, al incorporar otras usinas lácteas continúa comercializando algunos de los productos que estas ya elaboraban. Igualmente que el resto de las principales industrias de la zona, tiende a incrementar la variedad y la diferenciación de los productos que oferta.

- Sancor C.U.L., similarmente a la empresa Mastellone Hnos., se beneficia por el denominado "efecto gondola", dado que produce una alta proporción de leche fluída para consumo. Pero, su fuerte siempre se relacionó con otros productos lácteos, como manteca, quesos y más recientemente yoghurts.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

En su cuenca principal desarrolló una agresiva política de captación de materia prima, para lo cual, adaptó sus características cooperativistas para competir por ella con mayor efectividad. Su importancia radica en que permanece como el primer abastecedor nacional en muchos de los productos de mayor valor agregado.

Lo que permanece constante en estas estrategias empresariales de adaptación, es la incorporación de nuevos productos, y la diferenciación de los mismos según los niveles o estratos de consumidores a los que se encuentran dirigidos.

La tecnología más moderna que incorporan las principales empresas industriales en la etapa de estancamiento con concentración, les permite ingresar con nuevos productos al mercado, y lograr una mayor diferenciación de los ya existentes.

Este proceso se realiza con una alta rotación de los productos; operatoria en la que se torna absolutamente necesario un fuerte nivel de inversión en la publicidad y marketing, conjuntamente con el desarrollo del producto, diseño de envase, etc.

En este sentido, los lanzamientos de nuevos productos se suceden empresa tras empresa, procurando lograr la diferenciación de producto que les asegure una parte sustancial de los segmentos del mercado a los que apuntan.

En este proceso no solo es fundamental la incorporación de modernas maquinarias de envasado, sino que también, funciona como requisito la ya mencionada inversión publicitaria. Por lo cual, una importante proporción de empresas industriales de tamaño mediano, aunque técnicamente se encuentren capacitadas para elaborar productos similares a los lanzados por las empresas mayores, no pueden ellas efectuar estos lanzamientos de por sí, sino que deben competir luego que el mismo ya fue realizado.

El fuerte cambio ocurrido en la composición de la canasta de los productos que elabora la industria láctea, se encuentra relacionado con la incorporación de maquinarias procesadora de alimentos, y con la importante modernización que a nivel mundial se produce en las maquinarias envasadoras, y que en

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

esta etapa ingresan a las principales industrias de la rama.

Este cambio en la canasta de bienes producido por las empresas lacteas, también se encuentra estrechamente relacionado con las particulares condiciones de funcionamiento de la economía nacional, y con las distintas políticas que se adoptaron. En este sentido, la positividad de la tasa de interés que se observa en algunos años del período de estancamiento con concentración tiene fuerte incidencia.

Durante la década del 60 y gran parte de la del 70, la producción de los tambos se caracterizó por su alta estacionalidad, por lo cual, en ese contexto tecnológico, cualquier aumento de producción implicaba un aumento más que proporcional en la producción de verano (o excedente).

La implementación de un precio inferior para la leche "excedente" de la base, tendía originalmente a desalentar las fuertes disparidades estacionales de la producción primaria.

Esta estacionalidad recién se modificará de manera significativa, a partir del cambio en la política comercial de las empresas, las que al procurar asegurarse un abastecimiento más continuo y de mejor calidad y volumen por tampo, comenzaron a otorgar "sobre-precios" por estos conceptos.

Con el fin de evaluar la importancia de estos "sobre-precios", debe tomarse en cuenta, que en el período bajo análisis, el precio denominado base de la grasa butirosa cae. (Ver cuadro 9).

Esta caída se acentúa si se le pondera por la cantidad de leche que se negocia al precio denominado Excedente.

Por lo cual, dos procesos son simultáneos, por un lado, la caída en el precio de la grasa butirosa, y por otro, la reconversión de la producción tambora con sus dos características más sobresalientes:

- 1) Incremento en términos absolutos de la producción;
- 2) "Achatamiento" de la curva anual de producción.

PRECIO DE LA GRASA BUTIROSA (BASE) DEFLACTADO POR I.P.M.N.G. - EN VALORES DE ABRIL 1989

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO ANUAL
1974	143,9	142,8	139,3	151,7	169,9	165,4	160,8	155,4	150,0	143,8	165,8	152,7
1975	140,8	124,9	148,4	135,8	138,3	115,7	100,4	90,9	112,5	102,3	93,6	120,5
1976	96,3	88,9	87,2	79,1	98,3	99,2	102,9	94,6	90,6	94,2	88,5	93,6
1977	87,5	90,8	104,9	119,0	145,8	179,3	159,3	148,6	139,0	128,9	123,8	131,9
1978	112,2	111,8	113,1	136,1	119,2	113,6	109,5	102,7	89,1	82,2	91,9	108,9
1979	111,9	123,8	134,7	139,9	145,3	145,5	135,9	129,2	127,8	126,9	112,5	132,2
1980	123,3	121,3	119,7	120,7	114,6	94,3	91,6	83,5	84,5	87,4	88,8	102,7
1981	97,6	91,8	108,4	120,6	133,9	118,4	117,4	118,6	118,0	110,4	103,8	113,6
1982	97,4	98,3	98,3	96,8	91,4	80,3	83,7	83,1	83,3	80,4	85,9	88,6
1983	86,5	81,0	80,0	85,6	93,1	98,7	95,8	94,8	97,8	106,8	107,3	93,6
1984	109,0	105,1	99,4	95,8	89,8	106,7	111,8	116,9	119,9	120,8	130,0	108,4
1985	132,2	145,7	150,8	149,6	148,2	105,2	103,6	98,2	97,5	78,0	77,3	115,9
1986	95,9	102,3	111,4	114,1	111,1	108,3	102,5	99,3	94,3	92,7	94,8	102,7
1987	93,9	95,6	88,6	87,0	89,0	98,6	86,4	77,4	72,3	94,7	92,6	89,3
1988	89,4	89,0	91,1	93,9	94,3	85,5	81,6	86,7	99,4	102,8	103,8	92,1
1989	103,6	104,3	99,5	86								
PROMEDIO MENSUAL	107,6	107,4	111,1	112,9	119,3	114,3	109,5	105,3	105,1	103,5	104,0	109

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

La reconversión tambera como ya se explicitó <sup>15/</sup>, significó que debieran abandonar la producción una gran cantidad de tambos. Pero a su vez, aquellos tambos que permanecieron en la actividad incrementaron notablemente su productividad.

El incremento fue de tal proporción que a pesar del proceso de abandono de tambos, la producción total no solo no cae, sino que se incrementa año a año. <sup>16/</sup>

Los cambios tecnológicos que se aplicaron paralelamente con estos procesos de reconversión y "sobre-precios", permitieron una utilización más eficiente del parque de maquinarias y de las técnicas productivas en aplicación.

El incremento en la eficiencia por la tecnología (y la rebaja de costos que implica), evidentemente fue superior a la baja producida en el precio de la grasa, ya que debió compensar además el incremento relativo en los insumos. (Ver Cuadro 10).

Este mejoramiento tecnológico se entrelaza con los "sobre-precios", con lo cual se explica el fuerte incremento en la producción.

Las bonificaciones comerciales o "sobre-precios" se entregaban selectivamente a aquellos tambos que les aseguraran a las usinas volumen y calidad. Los tambos que no pudieron acceder a este "sobre-precio", encontraron serias dificultades para permanecer en la rama, dado que debían operar con el precio base, el cual se convirtió en una especie de precio mínimo.

Por otro lado, los tambos que recibieron el "sobre-precio" actúan consecuentemente al incentivo, incrementando la producción por hectárea y por animal (intensivamente), incorporando las mejoras tecnológicas que en definitiva provocaron el "achatamiento" de la curva de producción a lo largo del año, y que la producción sea creciente.

<sup>15/</sup> Ver el primer informe de este estudio: "La actividad lactea en la Provincia de Santa Fe", donde se desarrolla este proceso en la producción tambera.

<sup>16/</sup> Cualquier indicador de productividad que se tome en cuenta afirmará lo fuerte de este incremento, ya sea que se lo mida en producción por hectárea o por animal.

ARGENTINA: EVOLUCION DE LOS PRECIOS DE LOS INSUMOS AGROPECUARIOS RELATIVOS A LA GRASA BUTIROMETRICA (1) Kilogramo de grasa butirométrica por insumo)

PERIODO	INSUMOS	Tractor de 75 CV	Máquina de Ordeño de 4 bajadas	Alambre de 1,50 rollo 1000 m.	Gasoil 1000 lt.	Semilla de Alfalfa 10 kg.	Fosfato di Amónico 1000 kg.	Vacuna Antiaftosa 10 dosis	Alimento Balanceado Lechera 16 1000 kg.
1970		3.438,3	s/d	10,54	23,58	s/d	56,85	s/d	22,50
1971		3.469,6	s/d	11,56	28,48	s/d	53,57	s/d	23,60
1972		4.303,8	s/d	14,14	36,45	s/d	77,80	s/d	27,70
1973		3.875,4	s/d	14,18	44,39	s/d	76,85	s/d	26,20
1974		3.589,0	s/d	13,54	46,92	s/d	155,76	s/d	23,90
1975		5.865,6	s/d	24,80	36,88	s/d	220,16	s/d	27,90
1976		7.428,7	s/d	17,98	66,65	s/d	279,82	s/d	36,40
1977		5.535,6	s/d	14,03	43,30	s/d	150,21	s/d	50,10
1978		5.738,1	s/d	15,42	62,64	6,94	116,47	1,03	46,80
1979		5.481,3	s/d	13,46	50,46	10,40	91,15	1,17	35,70
1980		5.329,0	s/d	14,38	55,68	9,22	108,16	1,33	34,80
1981		5.428,3	s/d	15,94	75,11	5,62	119,78	1,19	40,90
1982		9.934,5	s/d	22,31	68,82	12,59	193,90	1,78	52,30
1983		10.926,9	1.750,8	17,82	75,78	14,25	155,30	2,35	62,60
1984		8.228,6	1.620,8	17,26	69,05	13,68	122,93	2,03	42,26
1985		8.816,3	1.962,7	21,90	81,19	s/d	s/d	1,65	34,68

FUENTE: Servicio Nacional de Economía y Sociología Rural. S.E.A.G. y P.

1: Precio al productor de la leche puesta en tranquera de tambo (precio base).

Debe tenerse en cuenta, que los beneficios a los que nos estamos refiriendo no se agotan en los "sobre-precios" o beneficios comerciales, sino que también incluyen una serie de franquicias que se otorgan desde la usina al productor por una vía distinta a la de los precios (extensionismo, servicios tales como el enfiado, etc.) <sup>17/</sup>

La barrera a la entrada en este proceso de otorgar "sobre-precios" y/o franquicias a los productores era el mayor monto de capital en circulación que implicaba. Por lo cual, las usinas que no pudieron acompañar este proceso perdieron posiciones relativas en la compra de la materia prima (y muchas de ellas terminaron siendo absorbidas por las empresas mayores).

La incorporación de maquinarias y equipos (que se realiza a un fuerte ritmo en este período) incrementó la capacidad instalada de las mayores usinas, actuando esta situación como el impulsor de la compra (siempre selectiva) de materia prima.

Este proceso es coincidente en el tiempo con períodos de tasas de interés positivas. <sup>18/</sup>

Estas mayores tasas de interés encarecen el mantenimiento de los stocks de leche estival, así como también los costos fijos generados por la capacidad instalada ociosa.

La característica de la estacionalidad de la producción primaria generó que la usina láctea debiera comprar los excedentes de verano, con la intención de utilizarlos cuando la producción invernal disminuía. El proceso consistió en hacer stock de leche en polvo con los excedentes estivales y almacenarlos.

En estos meses de menor producción de los tambos, se procedía a reconvertir la leche en polvo para sumarla a la producción de leche fluída durante el invierno. También se la utilizó en la recombinación, como parte de la materia prima para la obtención de productos lácteos.

---

<sup>17/</sup> Estas franquicias son utilizadas por las usinas como "amortiguadores" en las negociaciones concernientes al precio base de la grasa butirosa, convirtiéndolo a este en un virtual precio mínimo. Por sobre el cual, las usinas tienen un alto poder de negociación, al manejar las franquicias y los "sobre-precios".

<sup>18/</sup> Positivas, o en todo caso tasas de interés menos negativas que las que históricamente recibió la industria.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El incremento en los costos de mantenimiento del stock de materia prima (bajo la forma de leche en polvo) impulsó a las grandes usinas a incentivar la denominada "reconversión" de la producción tambera.

Utilizando una amplia gama de mecanismos (de los cuales ya se han señalado las bonificaciones comerciales, el extensionismo, etc.) se logró que pasaran a ser los tambos los que al cambiar su curva de producción, se hicieran cargo de aquel stock de leche.

O sea, la transformación más importante que se realizó es que aquel stock-producto del excedente estival- se convirtió en pasturas, praderas permanentes, raciones alimentarias, granos, etc. en poder de los tambos.

En resumen, el incentivo ("sobre-precios") generó el incremento de la producción de invierno, éste se realizó en base a mejoras tecnológicas que hacen eje en la mayor producción de leche por hectárea y por animal. Para lo cual, se implementaron técnicas de manejo del rodeo lechero cada vez más alejadas del pastoreo tradicional. Son ahora entonces los tamberos los que mantienen -bajo la forma de potencial de producción- al stock que antes debían almacenar las usinas lácteas. <sup>19/</sup>

El período de "estancamiento con concentración" finaliza hacia el año '84 con un incremento en la producción primaria. Y con la característica de un alto grado de concentración en la rama industrial.

A partir de este año, comienza una etapa de franca expansión de la producción primaria. La cual crece más acentuadamente en los meses de invierno.

### El F.O.P.A.L. y la regulación de los excedentes:

Coincidentemente con este proceso de crecimiento, en esta nueva etapa se generan mecanismos de autoregulación en la rama que intentan beneficiar a la exportación.

<sup>19/</sup> Esto no implica que las usinas no continúen con esta operatoria de "secar" el excedente, pero ya no necesitan recurrir a la misma con la intensidad de antes de estos cambios.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Paralelamente ingresa al mercado el Estado Nacional como un fuerte comprador de leche en polvo, para sostener sus programas alimentarios.

Todo lo cual configura un período de fuerte actividad (por lo menos hasta 1989).

Puede caracterizarse a este período como de crecimiento, y a partir de 1988, con eje en las exportaciones.

Desde 1987 empiezan a incrementarse las exportaciones, en coincidencia con el incremento del precio internacional. Las principales exportaciones son de leche en polvo y quesos. (Ver Anexo 3).

Existe una coincidencia temporal entre la implementación del mecanismo de autoregulación de los excedentes (Fondo de Promoción a la Actividad Láctea) y el incremento del precio internacional de los productos lácteos.

El mecanismo de autoregulación intenta esterilizar el efecto que sobre los precios internos de algunos de los productos lácteos tiene el excedente de verano en la producción de materia prima.

Existe consenso entre los industriales, en que los excedentes de verano, disminuyen el precio de la materia prima, esto se corrobora estadísticamente para la leche y el queso (ver Cuadro N° 11). Esta baja en el precio permite la entrada a la rama de capitales de muy pequeño tamaño, que procesan la leche para elaborar mayormente quesos.

Las características de estos agentes, además de su alta estacionalidad, es su modalidad de producción prácticamente artesanal.

Con lo cual, estos capitales pequeños entran al mercado de quesos con precios mucho más bajos que los de las empresas mayores, encontrándose estas con una competencia relativa en algunas líneas de productos (sobre todo quesos de corto tiempo de estacionamiento).

ESTACIONALIDAD DEL QUESO CUARTIROLO (\*) Y DE LA LECHE FLUIDA (\*\*) EN PRECIOS DE ABRIL DE 1989 (deflactados por I.M.N.G.)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Lecche PROMEDIO	8,258	8,349	8,534	8,655	9,094	9,310	9,369	9,157	8,893	8,888	8,780	8,412
Fluida 1971/88 : 8,801	0,938	0,949	0,970	0,983	1,033	1,058	1,065	1,040	1,010	1,010	0,998	0,956
Sachet PROMEDIO	7,655	7,839	8,101	8,170	8,754	8,945	9,139	8,738	8,378	8,603	8,345	7,661
1ª marzo 1971/80 : 8,347	0,917	0,934	0,970	0,979	1,049	1,072	1,095	1,047	1,004	1,031	1,000	0,918
PROMEDIO	9,169	9,123	9,240	9,419	9,406	9,703	9,749	9,777	9,643	9,234	9,385	9,570
1981/88 : 9,449	0,970	0,965	0,978	0,997	0,996	1,027	1,032	1,039	1,021	0,977	0,993	1,013
PROMEDIO	8,132	8,287	8,248	8,320	8,900	8,973	9,273	9,130	9,055	8,626	8,686	8,426
1976/88 : 8,663	0,939	0,957	0,952	0,960	1,027	1,036	1,070	1,054	1,045	0,996	1,003	0,973
Quarti- rolo kg.	43,495	51,472	51,605	59,084	63,131	60,211	58,126	52,212	50,921	46,157	43,015	41,512
al mi- nista.	0,848	1,004	1,006	1,152	1,231	1,174	1,134	1,018	0,993	0,900	0,839	0,810
71/85 = 51,278	49,177	51,529	52,206	60,608	67,162	63,788	61,822	56,075	56,994	50,482	48,261	45,607
71/77 = 54,927	0,895	0,938	0,950	1,103	1,223	1,161	1,126	1,025	1,038	0,919	0,879	0,830
78/85 : 49,276	40,255	51,184	50,701	55,813	59,699	56,542	53,912	48,314	45,761	42,767	39,340	38,727
	0,837	1,064	1,054	1,161	1,242	1,176	1,121	1,005	0,952	0,889	0,818	0,805

(\*) En A/kg. al Minorista

(\*\*) En A/litro en sachet de primera marca.

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS DEL AREA LECHERIA - S.E.A.G. y P.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

La esterilización de estos excedentes pasa por la captación, industrialización y posterior exportación (a partir de 1987), bajo la forma de leche en polvo por parte de las empresas establecidas.

El mecanismo de regulación de la actividad beneficia a aquellas empresas con mayor apertura externa. Pero además genera una fuerte corriente exportadora que se acompaña por otro lado con la suba del precio internacional.

El fuerte corte a los subsidios que en esta época se genera en la política agrícola común de la C.E.E., implica entre otras cosas, el fin de la corriente de almacenamiento de productos, y la disminución de sus stocks.

El efecto en el mercado mundial se relaciona con la caída en la cantidad de exportaciones que realizaba la C.E.E. a valores fuertemente subsidiados (en algunos casos hasta simbólicos), lo que tonifica a partir del '85, el precio internacional de la leche en polvo descremada.

Con lo cual, puede considerarse que el incremento de la producción que se genera en el país a partir de 1987, tiene como destino más evidente la exportación.

Este proceso se encuentra (naturalmente) liderado por las empresas lácteas mayores, pero es interesante apreciar el fuerte rol exportador que comienzan a tener las empresas medianas de la rama.

Las exportaciones son crecientes hasta 1989, utilizándose el mecanismo redistribuidor creado por el F.O.P.A.L. Este mecanismo reparte entre las empresas exportadoras, y en función de la proporción exportada, el monto recaudado de todas las empresas, que surge de la diferencia entre el precio de base y el del excedente que éstas pagan a sus proveedores de materia prima. Diferencia que queda depositada en el F.O.P.A.L.

Paralelamente a este proceso, las políticas económicas que se aplican tienden a favorecer la fijación de un tipo de cambio alto con relación a las anteriores etapas mencionadas.

Por otro lado, el mercado interno, a pesar de la alta rotación de productos, crece muy lentamente, siendo incapaz de absorber el ritmo de crecimiento experimentado en la producción primaria.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Con lo cual, el sector externo aparece no solo como alternativa a los excedentes estacionales de la producción anual, sino, que también absorbe la parte del incremento que no puede colocarse en el mercado interno.

El período que comienza en 1985 tiene hasta la fecha dos fases, siendo la diferencia entre las ambas la situación del mercado interno.

La primer fase abarca hasta 1987: en ella el mercado interno permanecía estancado con tendencia a achicarse lentamente. Recién comenzaban a apreciarse los efectos de la apertura externa de la actividad.

La segunda fase (desde 1987 hasta la actualidad) se caracteriza por duros brotes inflacionarios (que rozan crisis hiperinflacionarias), a los cuales se intenta atacar con planes de estabilización, que en líneas generales provocan caídas en los salarios reales, con la consecuente repercusión que esta situación trae aparejada al mercado de consumo de productos lácteos. Las caídas son más pronunciadas en los productos de mayor elasticidad-precio. A pesar de lo cual, siguen lanzándose al mercado productos que tratan de capturar los estratos de consumidores de productos de mayor valor. Se acortan los períodos de tiempo entre los lanzamientos de nuevos productos (o de productos con diferenciación).

En la mayoría de las empresas grandes y medianas, comienza a manifestarse una estrategia empresarial tendiente a sustituir mercados, en este caso, pasándose al mercado externo, tratando de mantener sus posiciones en el mercado interno, y acompañar el incremento en la producción primaria con las exportaciones.

Estadísticamente se observa esta situación en el fuerte incremento de la producción de leche en polvo, primero por el P.A.N. y luego para su posterior exportación (Ver Cuadro 12).<sup>20/</sup> Incluso entran en producción (proceso que aun

---

<sup>20/</sup> El crecimiento de la elaboración de leche en polvo entre 1984 y 1989 cubre la mayor parte del incremento en la producción de la materia prima. Entre 1984 y 1987 el destino de este incremento en la producción primaria son las cajas P.A.N., para luego, a partir de 1988 ser la exportación el destino del excedente.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CUADRO N° 12

LECHE EN POLVO -EN TN-

	ELABORACION	EXISTENCIAS al 31/12	EXIST/ELABOR. - en % -	CAJAS PAN	EXPORTACION
1970	25.068	2.814	11,2	-	50
1971	37.086	6.444	17,4	-	3.827
1972	46.908	9.366	20,0	-	10.191
1973	51.752	9.563	18,5	-	12.310
1974	60.625	11.528	19,0	-	5.987
1975	72.840	16.220	22,3	-	10.200
1976	85.013	15.635	18,4	-	29.342
1977	65.870	16.493	25,0	-	13.606
1978	62.095	15.529	25,0	-	5.777
1979	62.683	20.164	32,2	-	2.455
1980	59.971	32.516	54,2	-	2.850
1981	63.261	19.746	31,2	-	9.487
1982	89.538	18.932	21,1	-	17.416
1983	85.837	12.874	15,0	-	16.343
1984	77.715	12.564	16,2	16.719	1.990
1985	101.974	19.851	17,7	34.980	42
1986	93.325	-	-	34.977	1.945
1987	100.221	-	-	34.114	137
1988	-	-	-	-	23.574
1989 (*)	-	-	-	-	46.515

(\*) Once primeros meses.

FUENTE: C.I.L. - Área lechería S.E.I.A.G. y P. - INDEC.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

continúa) nuevas plantas y se adaptan otras, con el objetivo de tomar posiciones en el mercado externo. Por lo cual el incremento en la producción primaria (que no se detiene) conjuntamente con la caída en el mercado interno esta siendo derivado hacia la exportación.

Esta circunstancia afecta a la mayoría de las empresas, pero de manera diferencial a las que pueden exportar y a las que no. Se da el caso de empresas medianas, que invierten en plantas de leche en polvo (en incremento de la capacidad productiva e incluso en plantas nuevas), mientras que mantienen un muy bajo nivel de utilización de la capacidad instalada en otros productos de mayor relación con el mercado interno.

A lo largo de toda la etapa se acrecienta progresivamente una importante modificación en la cadena de distribución de los productos lácteos.

Este cambio consiste en que se acrecienta el rol de los hipermercados y supermercados como principales vendedores de productos alimenticios (entre ellos los lácteos) en detrimento de las unidades de expendio de menor tamaño (almacenes). Esta modificación tiene efecto importante en la fijación de los precios y de los plazos de pago, dado que llegan a concentrar (según estimaciones de los operadores) el 50% de las ventas de alimentos en el área metropolitana del Gran Buenos Aires.

El cambio en las condiciones de venta afecta mayormente a la principal empresa de abastecimiento de leche fluida del país, que se encuentra dimensionada en función de pequeñas unidades de expendio, recibiendo ahora en mayores plazos, lo que antes era un contado prácticamente inmediato por la venta de los productos.

### ACELERACION DE LAS TENDENCIAS HACIA LA CONCENTRACION POR SITUACIONES DE ALTA INFLACION.

A pesar de resultar lógico que las situaciones de alta inflación afecten a todos los agentes económicos de una actividad, es importante apreciar que los efectos no son similares.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Resulta evidente que en la actividad láctea, los efectos de las situaciones de alta inflación no son similares sobre los tambos que sobre las usinas.

Tampoco puede considerarse similar el efecto en los diferentes tipos de usinas o en los diferentes tipos de tambos.

Resulta oportuno considerar algunas de las consecuencias que sobre la actividad láctea han tenido y tienen las crisis inflacionarias (sobre todo las del primer semestre del 89, y el primer cuatrimestre de 1990).

La premisa de la cual se parte, es que en general, las tendencias que se manifiestan en el funcionamiento del sector en momentos de normalidad, se aceleran en las crisis inflacionarias.

Esto quiere decir, que si la tendencia general es a la concentración cada vez mayor de la actividad industrial en pocas plantas de gran tamaño, la situación de inflación provocará que esta tendencia se acentúe, aumentando los inconvenientes en permanecer en la rama a las empresas de menor tamaño.

Esta premisa tiene un atenuante, que es la capacidad de flexibilización. O sea, la capacidad de una empresa de adaptarse rápidamente a la crisis, modificando su operatoria (su nivel de producción, el tipo de producto que elabora, etc.).

Los efectos más fácilmente apreciables a nivel de las usinas son los siguientes:

- 1) Caída en general de las ventas en el mercado interno.

El consumo de los productos lácteos cae, como consecuencia de la menor capacidad de los asalariados de preservar el valor de sus ingresos y por lo tanto de su capacidad de consumo.

Pero, las elasticidades precio/ingreso son distintas según se trate de productos con mayor nivel de diferenciación. Caso de los yoghures, quesos crema, leches esterilizadas y saborizadas (producciones con sistema Ultra alta temperatura y Ultrafiltrado). Y por otro lado quesos de pasta dura y semidura. Las caídas en las ventas será siempre menor para la leche en sachet.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Por lo cual, el perjuicio por la caída de las ventas afecta más a las usinas especializadas en productos elaborados con mayor valor agregado, y menos a las usinas con una alta penetración en el mercado de la leche fluída.

Resulta de lo anterior, que las queserías también se cuentan entre las más perjudicadas al caer la capacidad adquisitiva de la población.

El atenuante que se manifiesta en este tipo de caída de ventas, es en general el grado de flexibilidad de la empresa láctea; este atenuante se presenta de dos maneras:

A) Flexibilización entre productos. Se perjudican menos aquellas usinas con poca especialización en los productos que pierden mercado, y que por lo tanto pueden de alguna manera mantener el ritmo de recepción de leche y derivarlo a la producción de aquellos que pierden menos mercado.

B) Flexibilidad entre destinos, o sea entre el mercado interno y la exportación. La tendencia de los últimos años fue de franco crecimiento en la producción de leche en polvo. Dado que este es el producto de mayor potencialidad en la exportación, las usinas medianas y grandes dedican cada vez más proporción de la leche que procesan para obtener leche en polvo, fundamentalmente para la exportación.

Con lo cual, las empresas que puedan derivar materia prima con este destino (en detrimento del mercado interno), consiguen atenuar los efectos de las caídas de las ventas en el mercado interno.

2) Un caso específico de las caídas en las ventas en el mercado interno está dado por las distintas proporciones entre primeras, segundas, y hasta terceras marcas comerciales de las empresas.

Se acrecienta la preferencia del consumidor por los productos de menor precio, en detrimento de aquellos que se suponen son de mayor calidad. Por lo cual, las usinas tienden a producir más productos de segundas y terceras marcas, tratando de captar este corrimiento de la demanda.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

3) Preferencia de los consumidores por productos que se fraccionen en la boca de expendio (a menor precio que el producto en su envase habitual). O sea, un retorno a la venta de productos sueltos.

Por lo cual, las empresas que pueden modificar una importante cantidad de productos con envases, para poder colocarlos sueltos (o sea en envases mayores), aunque desactiven líneas de envasado, intentando con esta flexibilización mantener el volúmen de ventas.

4) Un cambio importante se produce en el comportamiento de los consumidores y su relación con el tipo de boca de expendio.

Los consumidores tienden a dejar de lado las compras concentradas en los grandes supermercados, para pasar a adquirir lo estrictamente indispensable para un corto período de tiempo (día). Esto implica un retorno al almacén o al minorista, y un aumento en la periodicidad de este retorno.

Con lo cual, se benefician las usinas, dado que en momentos de normalidad deben aceptar el pago a plazo de la venta de sus productos en los hipermercados, pero que si le exigen a los pequeños distribuidores el pago a las 48 horas.

La tendencia de las grandes usinas es a facturar la mayor cantidad posible para no perder "recibo" de leche.

Por último, una diferencia sustancial entre los efectos causados sobre las usinas y los tambos consiste en que las usinas tienen mayor velocidad de actualización de sus precios que los tambos.

Los efectos más fácilmente apreciables a nivel de los tambos son los siguientes:

1) Disminución de los ingresos reales de los tambos, dado el bajo grado de protección que los mismos tienen con respecto al tiempo transcurrido entre la entrega de la leche y el momento de cobrar.

Esta descapitalización es creciente en función de la tasa de inflación.

Debe tomarse en cuenta, que a partir del proceso de reconversión de la producción tampera, la misma se encuentra en franco crecimiento, con lo cual, el perjuicio es también creciente.

2) Incremento en terminos reales de los gastos de los tambos, dado que muchos de los insumos y maquinarias agrícolas (y sus respectivos mantenimientos y reparaciones) no tienen financiamiento, con lo cual, al deber abonarlos al contado se desmejora sensiblemente la cuenta de costos. La opción de disminuir la utilización de los servicios de mantenimiento tiene fuertes implicancias en la descapitalización de los tambos.

Como en el caso de las usinas, existen atenuantes, que también están relacionados con la capacidad de flexibilizar la producción por parte de los tamberos.

En este sentido, los más perjudicados son aquellos que utilizan una tecnología de mayor desarrollo. O sea, aquellos tambos con manejos técnicos que dependen mucho de la alimentación suplementada, de alimentos balanceados, o de granos, o incluso aquellos con sistemas asimilables a los semiestabulados. Estos son los que más se perjudican.

Esto es así, dado que, en un momento de creciente oferta, la industria no puede absorber la producción sino amenos precios relativos con respecto a la inflación.

La estrategia que atenuaría el perjuicio sería la disminución en la producción, y más específicamente la menor inversión en producción, o la producción con menor gasto en insumos.

Por lo cual, aquellas explotaciones que se encuentren "sobredimensionadas" en maquinaria tendrán mayores inconvenientes que las que pueden hacer depender su producción en mayor proporción de las condiciones naturales.

En resumen, los efectos de los movimientos bruscos de ingresos por la alta inflación perjudican menos a las grandes usinas que a los tambos, mayormente

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

porque éstas pueden amortiguar el efecto inflacionario sobre sus ingresos en el pago a plazo de la materia prima. Pero este proceso puede sostenerse solo si la salida exportadora que absorbe de manera creciente la oferta de leche funciona.

De no ser así, el colapso sería superior y en menor lapso de tiempo, y afectaría en mayor proporción al grueso de las explotaciones tamberas y a las usinas menores.

La caída de la demanda interna genera una situación adicional de sobre-oferta de la materia prima a la ya existente, la cual se atenúa sólo si las usinas pueden colocar en el exterior.

Este circuito tiende a apoyar el proceso de concentración en la etapa industrial. Dado que exportan las empresas grandes y medianas. Y se encuentra beneficiado por el altísimo tipo de cambio que se establece durante estos períodos de alta inflación.

Cómo contrapartida, las operaciones de exportación deben tener la característica de permitir nivelar la pérdida que se opera en los niveles de colocación en el mercado interno.

Actualmente, el mercado externo manifiesta relativa inestabilidad, y llegado el caso de una baja importante en el precio de la exportación de leche en polvo, la caída en el nivel de la actividad puede ser muy acentuada.

Los plazos de pago, las bonificaciones comerciales, la entrega de alimentos balanceados a pagar con leche, son operatorias que pueden llegarse a suprimir por las usinas, en caso de desmejorarse la situación, con un efecto deteriorante adicional en las explotaciones tamberas.

Un efecto de atenuación pueden ser las compras estatales de leche en polvo, dado que la caída en el nivel de ingresos de la población induce al sector estatal a aumentar los programas oficiales de subsidios alimenticios. Pero, debe tenerse en cuenta que el estado deberá pagar por la leche en polvo en competencia con la exportación. Igualmente, debe considerarse que estos programas tienen como límite la restricción presupuestaria, dado que las cuentas públicas sufren un fuerte desmejoramiento en los períodos de alta inflación.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

A N E X O 1

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

### ANÁLISIS DE LA RAMA INDUSTRIAL EN LA PROVINCIA

- según el Censo Nacional Económico 1985 -

Los tres grupos de empresas mencionados en el punto "Análisis de la industria láctea localizada en la Provincia de Santa Fe", pueden redefinirse en función de los datos censales de 1984.

Con este objetivo se distribuyó la información censal en categorías de plantas según la cantidad de ocupados de las mismas.

Se elaboraron 5 estratos de plantas:

- más de 300 ocupados
- entre 101 y 300 ocupados
- entre 51 y 100 ocupados
- entre 10 y 50 ocupados
- menos de 10 ocupados

Para mantener la correspondencia entre las distintas clasificaciones, (\*) puede considerarse que al primer grupo de empresas pertenecen plantas de más de 300 ocupados. Aunque, empresas de este primer grupo también son propietarias de plantas menores, o sea de plantas que tienen entre 101 y 300 ocupados.

Las empresas del segundo grupo -medianas- se encuentran concentradas en tamaños de plantas que van entre los 50 y 100 ocupados por planta; pero, al igual que en el caso anterior, algunas de las empresas de este grupo operan plantas de menor tamaño (de entre 10 y 50 ocupados).

Por último, las pequeñas empresas difícilmente posean plantas de más de 10 ocupados (aunque, existen entre las empresas de menor tamaño, aquellas que operan más de una planta de esta dimensión).

Con el fin de diferenciar con mayor profundidad la composición de este grupo

---

(\*) Ver punto 4 Dinámica de la Rama Industrial.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

de empresas pequeñas, se dividió al estrato ocupacional de plantas de menos de 10 ocupados en: - entre 5 y 9 ocupados  
- menos de 5 ocupados (\*)

Con este nivel de apertura de los estratos ocupacionales, se pretende asimilar a aquellos establecimientos de menos de 5 ocupados, cuyo valor de producción no supera el promedio de este estrato ocupacional con heladerías.

Por otro lado, se observa que en el estrato de plantas de entre 5 y 9 ocupados, establecimientos de igual tamaño ocupacional tienen dispares niveles tecnológicos (dado que sus actividades son diferentes).

Esta situación se manifiesta en que a las enfriadoras de leche se las incluye en la rama, y éstas en general no son intensivas en el uso de la mano de obra, pero son radicalmente diferentes a las pequeñas queserías que conforman el tipo de planta más expandido en este estrato.

En este estrato (y también en el siguiente) se encuentran plantas de leche en polvo, lo cual es engañoso con respecto a su tamaño, dado que por su tecnología moderna requieren poco personal, pero las diferencias se observan en el valor agregado por personal ocupado (donde se verifica que tienen alta productividad). (\*\*)

### Estructura y grado de concentración de la actividad.

Si se toma como variable principal al nivel de ocupación por planta, el estrato mayor (aquel que cubre plantas de más de 300 ocupados totales) concentra el 27,3% del total de los ocupados de la rama. Se compone solo por tres esta-

(\*) En la información censal, estos establecimientos se confunden con las heladerías, por lo cual es muy difícil el manejo estadístico de este estrato, dado que se entremezclan actividades lacteas de distintas características operativas, y fundamentalmente de distinto tamaño de capital, solo similares en la cantidad de ocupados por planta.

(\*\*) Más correcto hubiera sido haber podido trabajar con información sobre el nivel de recepción de leche por planta, y el tonelaje producido. Pero la información censal tiene sus límites, aunque es la única información disponible para observar el comportamiento de los agentes económicos al nivel microeconómico básico.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

blecimientos (ver cuadro A) (Estos son; Sancor -Suchales-, Departamento Castellanos; Nestlé, departamento General López; y Quelac, Departamento Las Colonias).

Tomando como referencia el Valor de Producción, se observa que los tres primeros establecimientos concentran el 25,9% del total. Pero no son las mismas 3 plantas, sino que una de ellas es reemplazada por otra que tiene menos de 300 ocupados (el cambio es de Quelac por Williner -Rafaela-, Departamento Castellanos).

Las mismas 3 plantas analizadas en primer lugar generan el 29,5% del valor agregado total de la rama.

Debe notarse que la mayor planta de la provincia es varias veces superior en personal ocupado a la que le sigue (4 veces más), pero esta superioridad no se refleja de la misma manera en cuanto al valor de producción o al valor agregado.

Tomando como índice 100 el total de la ocupación de la planta mayor (Sancor), las otras plantas tienen los siguientes índices:

Sancor	100
Nestlé	26
Williner	21
Quelac	25

Lo cual demuestra la amplia disparidad en el tamaño de plantas, dentro de las mayores de la provincia, dado que la agrupación de más de 300 ocupados se encuentra alterada por la magnitud de la primer planta (la cual en todo el país solo es comparable a la de la empresa Mastellone Hnos en la Pcia. de Buenos Aires).

Si se analiza la situación según la producción de las empresas en el estrato de más de 300 ocupados, tomando como eje el valor de producción de Nestlé igual a 100, se obtienen los siguientes resultados:

CUADRO "A"

INDUSTRIAS LACTEAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE - ESTRUCTURA INDUSTRIAL SEGUN CANTIDAD DE OCUPADOS - CENSO NACIONAL ECONOMICO 1985

	ESTABLECIMIENTOS		TOTAL OCUPADOS		VALOR DE PRODUCCION		VALOR AGREGADO	
	N°	%	N°	%	-Miles de A-	%	-Miles de A	%
Menos de 5 Ocupados	220	60,1	521	7,5	583.820	2,1	193.278	1,9
De 5 a 9 Ocupados	60	16,4	382	5,5	880.645	3,3	269.765	2,8
Menos de 10 Ocupados	280	76,5	903	13,0	1.464.465	5,4	463.043	4,7
Entre 10 y 50 Ocupados	59	16,1	1.181	17,1	4.769.353	17,7	1.910.815	19,3
Entre 51 y 100 Ocupados	12	3,3	938	13,6	4.167.026	15,4	1.405.974	14,2
Entre 101 y 300 Ocupados	12	3,3	2.007	29,0	9.609.287	35,6	3.207.480	32,3
Más de 300 Ocupados	3	0,8	1.870	27,3	6.989.113	25,9	2.929.056	29,5
TOTAL PROVINCIAL	366	100	6.919	100	26.999.244	100	9.916.368	100

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS DEL CENSO NACIONAL ECONOMICO 1985 - INDEC.



## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Nestlé	100
Sancor	99
Williner	52
Quelac	27

Mientras que si se toma en cuenta el valor agregado por los establecimientos, los resultados varían de la siguiente manera:

Nestlé	100
Sancor	61
Williner	44
Quelac	32

Este juego de indicadores estaría reflejando las diferentes especializaciones productivas de las empresas, dado que la segunda planta en cuanto a ocupados totales, tiene similar valor de producción y muy superior valor agregado que la primer planta.

Este proceso estaría indicando que la planta de Nestlé se especializa en un mix de producción que origina un mayor valor agregado por unidad de producto que el mix de productos de la planta de Sancor. Lo más probable es que esta situación tenga como origen que Nestlé no procesaba leche fluida en esta planta concentrándose en leche en polvo, mientras que la planta de Sancor si.

Lo anterior se refrenda con los siguientes indicadores:

	Valor de Producción/ ocupados totales	Valor agregado/ ocupados totales
Sancor	2,4	0,7
Nestlé	9,4	4,6
Williner	6,2	2,6
Quelac	2,7	1,6

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El estrato siguiente de plantas es aquel que opera con más de 100 y hasta 300 ocupados.

En la provincia existen 12 establecimientos que reúnen esta característica.

Significan el 35,6% del total de la producción y el 32,3 del total del Valor agregado generado por el sector.

La mayoría de los mismos pertenecen a alguna de las empresas importantes a nivel provincial. Es así como se encuentran en este estrato 3 plantas pertenecientes a Williner, 3 a Milkaut, 2 a C.O.T.A.R. y 2 a Sancor.

Las 3 plantas restantes son las más importantes en tamaño por ocupado, pertenecen a 3 empresas que además tienen otros establecimientos de menor envergadura en otros de los estratos ocupacionales.

Como en el estrato anterior, las diferencias en el mix de producción de cada planta se refleja en las distintas relaciones entre valor de producción y valor agregado que las plantas tienen.

Se da el caso de plantas que obtienen un similar valor de producción, pero, cuyo valor agregado es marcadamente diferente entre sí. El indicador que lo mide (valor de producción/valor agregado) varía entre las plantas extremas de 81 a 18.

El punto mínimo de la relación entre el valor de producción y el valor agregado por la planta se registra en aquella con mayor especialización en la producción de leche fluída para consumo y corresponde a Sancor de La Capital. Para las otras 2 usinas productoras de leche fluida para consumo, su mix de producción implica un mayor valor agregado en relación al valor del producto que la primera.

Por último, las plantas con entre 100 y 300 ocupados tienen un promedio de valor agregado por planta que es solo el 30% de 1 de aquellas de más de 300 empleados.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El rango siguiente de plantas según escala de ocupación corresponde a aquellas que tienen entre 51 y 100 empleados.

Son, como en el segundo estrato, 12 plantas; 5 corresponden a Sancor, mientras que el resto (7) no pertenecen a empresas multiplantas, excepto en un caso. Una de las plantas es una usina de leche fluida saborizada (en este caso chocolatada -Cindor-), que pertenece a Mastellone Hnos. La única empresa multiplanta en este estrato además de Sancor es Estancias Santa Rosa (que pertenece a C.A.L.S.A.).

En conjunto representan la mitad que el estrato anterior, en términos del total del valor de producción y del valor agregado dentro del total del sector (son el 15,4% del primero y el 14,2% del segundo).

Al interior de este estrato, las diferencias en cuanto al valor agregado por cada planta no son tan apreciables como en el rango anterior. El indicador Valor de producción/Valor agregado varía entre el 54% de la planta mayor de Sancor, y el 16% del Establecimiento La Cabaña, especializado en la producción de manteca. Existen en este rango varias plantas especializadas, -como la ya mencionada en el rubro manteca, otras plantas se dedican casi exclusivamente a la producción de quesos y queso fundido (como Wuthrieh y Estancias Santa Rosa). Una planta se especializa en dulce de leche (Est. San Ignacio).

A lo cual se agrega la Montevideana especializada en cremas (para cremas heladas).

Estas 6 plantas revelan la relativa especialización de cada planta en determinados productos que se manifiesta en este rango. Por otro lado están las 5 plantas de Sancor, que se caracterizan por tener un amplio mix de producción. Y el establecimiento Chelita (de Schaller y Balboni) que tiene un mix de productos más amplio que el resto de las plantas independientes (cubre quesos, caseína, dulce de leche, e incluso leche en polvo).

Es importante resaltar, que uniendo este rango de entre 51 y 100 ocupados y el anterior de entre 100 y 300, hay 24 establecimientos que significan casi el 43% del personal total ocupado en el sector. Representan más del 50% del valor de la producción y el 46,5% del valor agregado. Si a estos rangos de plantas le agregamos el de mayor ocupación (+ de 300), se cubre el 70% de la ocupación y más de 3/4 de valor de la producción y del valor agregado.

Lo cual manifiesta, que estos 3 estratos con sólo el 7,4% de las plantas (25) elaboran el 77% de la producción de la rama a nivel provincial.

El rango siguiente está compuesto por aquellos establecimientos que ocupan entre 10 y 50 empleados.

Este rango se encuentra conformado por el 16% de los establecimientos, y representa casi el 20% del valor agregado.

Son 59 plantas, en su gran mayoría productores de queso, y manteca, mayormente de un solo producto. Algunas plantas corresponden a empresas que además tienen otras plantas de mayor tamaño; tal como Williner que tiene 6 plantas en este rango; Sancor con 5, Quelac con 2, Cotar con 1, Supreláctea, Est. Santa Rosa y Molfino, también con una. Mientras que una cantidad de plantas pertenecen a empresas que tienen otros establecimientos de igual o menor envergadura (tal el caso de Belmont, Mastellone, etc.).

La canasta de productos de las plantas que pertenecen a las grandes empresas de la provincia es similar a la de las mayores plantas (pero sin la elaboración de leche fluida); mientras que las pertenecientes a empresas uniplantas se encuentran más especializadas en uno o dos productos (mayormente quesos, caseína y manteca). Aunque no surge de las estadísticas censales, es muy probable, que muchas de las pequeñas plantas (sobre todo las que figuran como independientes) funcionen complementando de alguna manera la producción de las empresas mayores.

El promedio de ocupados por establecimientos es de 20, pero es muy fuerte la disparidad en lo que se refiere al valor agregado por planta.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Al tomar como eje diferenciador de los estratos a la cantidad de ocupados, se incurre en el agrupamiento de unidades productivas marcadamente diferenciales.

La información censal no permite establecer distinciones con respecto a las tecnologías empleadas. Existen establecimientos pequeños (de menos de 20 ocupados) que se especializan en la producción de caseína o queso, que son productos de muy poco valor agregado por ocupado, pero al compararlos con establecimientos que enfrían leche, utilizando una cantidad similar de empleados, éstos generan mayor valor agregado por ocupado.

Por otro lado, plantas que realizan procesos que complementan la elaboración de otras plantas quedan registrados como independientes de estas, (que son sobre todo las grandes empresas), mientras que el proceso es uno solo.

Por último, la moderna tecnología de producción de leche en polvo no requiere mucha dotación de personal, y sí significa un alto nivel de valor agregado por ocupado.

En este sentido, es interesante señalar, que en promedio, el grado de elaboración que se realiza en este rango de planta (de 10 a 50 ocupados) es superior al que se observa en los dos rangos siguientes -de 50 a 100 y de 100 a 300 ocupados-. Esto reforzaría la anterior argumentación, al observar que existen plantas que además de lo ya expuesto tienen un alto grado de especialización en productos que les permiten acceder a una alta relación entre el valor de producción y el valor agregado. Esto se expone en el siguiente cuadro:

Grado de Elaboración (participación del valor agregado  
en el valor de producción) - 1984 -

menos de 5 ocupados	0,33
entre 5 y 9 ocupados	0,31
menos de 10 ocupados	0,32
entre 10 y 50 ocupados	0,40
entre 51 y 100 ocupados	0,34
entre 101 y 300 ocupados	0,33
más de 300 ocupados	0,42
Total de la rama	0,37

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El último rango de plantas que se elaboró agrupa a las que ocupan menos de 10 empleados.

Son en total 280 plantas, o sea, más de las tres cuartas partes de la totalidad de los establecimientos provinciales elaboradores de productos lácteos.

El aporte que realizan en términos del valor de producción y del valor agregado es muy poco, alrededor del 5%. Esta situación está demostrando la poca importancia en términos de valor que representan para la actividad.

Son establecimientos que en general se dedican a la producción de uno o dos productos como máximo (por lo general quesos, caseína y en menor medida manteca o crema). Productos con bajo promedio de valor agregado, generados por empresas con penetración en pequeños mercados regionales, o como complemento de plantas mayores.

Cubren el 13% de los ocupados totales en la actividad en la provincia, lo cual representa un promedio de 3,2 ocupados por establecimiento.

A esto se agrega una característica fundamental en este tamaño de planta, y es la referida a la gran incidencia de la mano de obra empresarial en el total ocupado. Lo cual se observa en el siguiente cuadro:

Grado de asalarización (participación de los ocupados remunerados en el total de ocupación) -1984- %

menos de 5 ocupados	19
entre 5 y 9 ocupados	66
menos de 10 ocupados	39,2
entre 10 y 50 ocupados	85,6
entre 51 y 100 ocupados	98,8
entre 101 y 300 ocupados	99,6
más de 300 ocupados	100,0

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

La proporción de mano de obra remunerada que se encuentra entre el 85% y el 100% en los mayores rangos de planta, en este tamaño disminuye a menos del 40%. Lo cual implica que de los 3,2 ocupados por establecimiento, 2 son los propietarios o familiares no remunerados salarialmente. Lo cual significa un mínimo empleo de mano de obra asalariada, y una alta proporción de mano de obra propietaria y familiar utilizada en la elaboración de los productos de estas plantas.

Son plantas que generan un valor de producción por unidad que en promedio es menor en aproximadamente 4500 veces al de las de mayor tamaño, según lo demuestra el siguiente cuadro:

Indice de dispersión del tamaño medio (valor de producción por establecimiento - indice: promedio de la rama : 100) - 1984 -

Menos de 10 ocupados	7
entre 10 y 50 ocupados	109
entre 51 y 100 ocupados	470
entre 101 y 300 ocupados	1.086
Más de 300 ocupados	31.581
Promedio de la rama	100

Un indicador que ejemplifica las condiciones en las que funcionan estas plantas, es la productividad medida como el valor agregado por los ocupados totales. El mismo es igual a un tercio de la productividad de los restantes rangos de establecimientos (Ver cuadro B).

Indice de dispersión de la productividad (Productividad aparente del trabajo: valor agregado por personal ocupado. Indice: promedio de la rama = 100) - 1984 -

Menos de 10 ocupados	36
entre 10 y 50 ocupados	113
entre 51 y 100 ocupados	105
entre 101 y 300 ocupados	113
Más de 300 ocupados	108
Promedio de la rama	100

INDUSTRIAS LÁCTEAS: COMPARACION INTERCENSAL - INDICES DE DISPERSION -

NACION Y PROVINCIA DE SANTA FE.

ESTRATOS DE OCUPACION	INDICE DISPERSION DE LA PRODUCTIVIDAD (*)				INDICE DE DISPERSION DEL TAMAÑO MEDIO (**)			
	NACION		SANTA FE		NACION		SANTA FE	
	1973	1984	1973	1984	1973	1984	1973	1984
Menos de 10 Ocupados	59,5	49,3	69	36	20	11	17	7
Entre 10 y 50 Ocupados	101,7	89,8	153	113	208,3	129,7	153	109
Entre 51 y 100 Ocupados	105,1	136	135	105	700,1	615,9	5.100	470
Entre 101 y 300 Ocupados	115,3	139,7	72	113	1.649,5	1.615,2	14.390	1.086
Más de 300 Ocupados	128,8	100,9	91	108	4.956,7	5.211,5	30.488	31.581
	100	100	100	100	100	100	100	100

(\*) PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL TRABAJO: VALOR AGREGADO POR PERSONAL OCUPADO, INDICE = PROMEDIO DE LA RAMA = 100

(\*\*) VALOR DE PRODUCCION POR ESTABLECIMIENTO. INDICE = PROMEDIO DE LA RAMA = 100.

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A LOS CENSOS NACIONALES ECONOMICOS 1974-1985, INDEC.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Debe tenerse en cuenta, que por lo general, estos establecimientos o plantas corresponden a una única unidad productiva por empresa. Es casi inexistente en este tamaño de plantas la presencia de plantas que pertenezcan a las empresas grandes. Algunos pertenecen a empresas medianas (como Verónica y Fábrica Sastre), siendo las restantes unidades productivas uniplantas y uni-producto.

Pero al tomar plantas de menos de 10 ocupados, se incurre en incorporar a establecimientos que en realidad son Heladerías.

Por lo cual, se procedió a dividir a este rango de tamaño de plantas en dos: menos de 5 ocupados totales por un lado, y entre 5 y 9 ocupados totales por otro.

Se asimila al menor de estos dos estratos como heladerías en su gran mayoría (aunque también probablemente existan queserías y establecimientos productores de caseína en este rango).

Se marcan entonces muchas diferencias. La primera es que los establecimientos menores son 220 (del total de 280) del rango. Los 60 establecimientos que tienen entre 5 y 9 ocupados tienen un diferente nivel de asalarización que los más pequeños: 19% a 66% es la diferencia. En el nivel menor, 1 de cada 5 ocupados es asalariado, mientras que en el mayor nivel 2 de cada 3 ocupados los son. Diferencias aún más marcadas se dan en la productividad por ocupado y en el valor de producción por establecimiento.

#### Comparación intercensal a nivel provincial.

Según se mencionó en el principio de este estudio, la actividad de la industria de productos lácteos a nivel nacional, tuvo un comportamiento heterogéneo en los últimos 15 años, pudiendo diferenciarse distintas etapas de desarrollo. Esta misma periodización puede ser aplicada a la rama a nivel provincial.

Medido en términos de las tasas de crecimiento del producto bruto interno de la actividad, entre 1970 y '76 se daba una etapa de fuerte crecimiento. Este

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

desarrollo de la rama láctea a nivel nacional se reflejaba en la incorporación de muchos nuevos productos. En 1973, cuando se realiza el CNE, este proceso estaba en su apogeo. Por lo cual, la toma de datos se realizó en un momento de fuerte actividad en general en la economía, con orientación hacia el mercado interno, que tenía elevado poder adquisitivo.

Entre 1977 y 1984 se produjo un estancamiento pronunciado en los índices de crecimiento de la rama. Hacia el fin de este proceso se realiza el CNE, con lo cual queda reflejado un momento del proceso de reconversión de la actividad, que se modificaría a partir de los años siguientes de manera significativa.

Dado que la información más acabada con la que se cuenta es la censal, conjuntamente con los indicadores elaborados por el área lechería de la S.E.A. G. y P. se procederá a efectuar una comparación entre los dos censos, para intentar observar las modificaciones que en dicho período comenzaron a efectuarse.

Los cambios que se empiezan a notar en el período '77/'84, (mayormente '82 '84) son en general tendientes a una mayor concentración y centralización de la producción industrial en pocas y grandes empresas, proceso simultáneo con una marcada diferenciación de productos por distintas empresas. También comienza a aflorar la tendencia de orientación exportadora, que se afianzará posteriormente. Al interior de la rama industrial, los cambios más llamativos están en consecuencia con lo antecitado. Por lo cual, en resumen pueden sintetizarse los cambios intercensales en las magnitudes de las siguientes variables:

. Disminución de la cantidad de establecimientos. En la actividad desaparecen entre los censos 67 establecimientos. Esta situación se agudiza en aquellas plantas de menos de 10 ocupados totales, donde la disminución es de casi el 20% en la cantidad de establecimientos elaboradores. (ver cuadro N°C)

En los estratos de establecimientos grandes y medianos el comportamiento es distinto; en los rangos de plantas de entre 50 y 300 ocupados se incorporan

COMPARACION INTERCENSAL 1973-1984 - PROVINCIA DE SANTA FE

ESTRATOS DE OCUPACION	ESTABLECIMIENTOS				OCUPADOS TOTALES				VALOR DE PRODUCCION				VALOR AGREGADO		
	1973	1984	Nº	dif. ABS	1973	1984	Nº	dif. ABS	1973	1984	Nº	dif. ABS	1973	1984	dif. ABS
Menos de 5 Ocupados	268	220	220	-48	699	521	521	-178	7,5	2,1	2,1	-5,4	5,7	1,9	-3,8
Entre 6 y 9 Ocupados	77	60	439	-17	439	382	382	-57	6,8	3,3	3,3	-3,5	6,7	2,8	-3,9
Menos de 10 Ocupados	345	280	1.138	-65	1.138	903	903	-235	14,3	5,4	5,4	-8,9	12,4	4,7	-7,7
Entre 10 y 50 Ocupados	67	59	1.330	-8	1.330	1.181	1.181	-149	23,9	17,7	17,7	-6,2	31,8	19,3	-12,5
Entre 51 y 100 Ocupados	9	12	678	3	678	938	938	260	10,8	15,4	15,4	4,6	14,3	14,2	-0,1
Entre 101 y 300 Ocupados	9	12	1.496	3	1.496	2.007	2.007	511	29,8	35,6	35,6	5,8	16,8	32,3	15,5
Más de 300 Ocupados	3	3	-	-	1.742	1.890	1.890	148	21,2	25,9	25,9	4,7	24,7	29,5	4,8
T O T A L	433	366	6.384	-67	6.384	6.919	6.919	535	8,4	100	100	8,4	100	100	100

FUENTE: CENSOS NACIONALES ECONOMICOS 1974 y 1985 - INDEC.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

6 plantas (3 en cada rango), mientras que se mantiene constante la cantidad de 3 establecimientos de más de 300 ocupados (aunque en realidad 1 de ellos es reemplazado en la composición de este rango).

La mayor caída se produce en la cantidad de establecimientos de menos de 5 ocupados totales, pasando de 268 a 220 plantas (48 menos).

. Incremento en la cantidad de ocupados. El comportamiento de este indicador es variable según el tamaño de la planta. En los establecimientos mayores (a partir de más de 50 ocupados) se produce un incremento de la mano de obra empleada y dentro de estos, en el rango de entre 100 y 300 -plantas medianas-grandes-, el crecimiento en la utilización de la mano de obra es del 34%.

Por otro lado, en los establecimientos menores de 50 ocupados totales, cae la cantidad de mano de obra utilizada. El rango en el cual la caída es más importante es en aquel con menos de 10 ocupados.

El peso relativo de cada rango en el total ocupado por la rama disminuye en los establecimientos menores. En el '73, a los establecimientos de más de 50 ocupados pertenecían el 61% del total de los ocupados, mientras que en el '84, esta proporción se incrementa al 70%. En la otra punta, la participación de las plantas de menos de 10 ocupados cae del 18% al 13%. (Ver Cuadro N°D).

. Si se toman en conjunto las dos variables analizadas (cantidad de establecimientos y ocupados), se observa un incremento en el tamaño promedio de los establecimientos. Este incremento es notable solamente en las grandes plantas (más de 300), que pasan de 581 a 630 empleados totales por establecimiento.

Por otro lado, mientras que en casi todos los rangos la cantidad de empleados promedio se mantiene prácticamente constante, en los establecimientos menores cae la cantidad promedio de ocupados por establecimiento (Ver Cuadro N°E).

CUADRO "D"

INDUSTRIAS LACTEAS: ESTRUCTURA INDUSTRIAL C.N.E. 73/84 - PCIA. DE SANTA FE

COMPOSICION PORCENTUAL

	ESTABLECIMIENTOS		PERSONAL OCUPADO		VALOR DE PRODUCCION		VALOR AGREGADO	
	1973	1984	1973	1984	1973	1984	1973	1984
	%	%	%	%	%	%	%	%
Menos de 10 Ocupados	79,6	76,8	17,8	13,0	14,3	5,4	12,4	4,7
De 10 a 50 Ocupados	15,5	16,1	20,9	17,1	23,9	17,7	31,8	19,3
De 51 a 100 Ocupados	2,1	3,3	10,6	13,6	10,8	15,4	14,3	14,2
De 101 a 300 Ocupados	2,1	3,3	23,4	29,0	29,8	35,6	16,8	32,3
Más de 300 Ocupados	0,7	0,8	27,3	27,3	21,2	25,9	24,7	29,5
	100	100	100	100	100	100	100	100

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS DE LOS CENSOS NACIONALES ECONOMICOS 1974 Y 1985.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

. El grado de asalarización mide la proporción de asalariados en el total de ocupados en las plantas. Se observa que, en los dos censos, en las plantas mayores, la asalarización es prácticamente total, mientras que en los establecimientos menores, es común la mano de obra empresaria y familiar, por lo cual, la proporción es menor.

En el período intercensal, la asalarización de los establecimientos menores de 5 ocupados totales cae del 44% al 19%. Igualmente se registran caídas en este indicador en todos los rangos de plantas menores de 50 ocupados totales.

Estos 3 indicadores (cantidad de establecimientos, ocupados totales y grado de asalarización) están demostrando una parte del redimensionamiento operado en la rama.

El mismo implicó la salida de la producción láctea de una gran proporción de pequeños establecimientos. Además, como contrapartida, se incrementa la cantidad de plantas de mayor tamaño. Con la ocupación ocurre algo similar, y el grado de asalarización confirma, que la envergadura de las pequeñas plantas disminuye hasta un tamaño de explotación familiar (cerca de lo unipersonal).

Simultáneamente a estas variables, se pueden tomar en cuenta aquellas que intentan reflejar las proporciones de valor aportadas por cada rango de establecimientos.

. En términos del valor de producción, se manifiesta en el período intercensal una fuerte tendencia hacia la concentración en los establecimientos de más de 50 ocupados. Los mismos pasan de representar el 62% del total del valor de producción al 77%. Todos los establecimientos de los rangos de mayor ocupación incrementan su participación en el valor de producción. (Ver cuadro C).

Por otro lado, cae la proporción que ocupan las plantas menores, pasando a representar el 60% de las plantas (que tienen menos de 5 ocupados), solo el

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

2,1% del valor de producción de la rama en la provincia.

. En el mismo sentido se desarrolla el Valor agregado. En este caso, la diferenciación entre rangos de plantas se acentúa más. Aquellos de más de 50 ocupados pasan del 56% al 76% del Valor agregado censal, mientras que los de menos de 50 ocupados disminuyen su participación en el total del 44,2% al 24%. (Ver Cuadro D).

El mayor avance proporcional lo realizan aquellos establecimientos de entre 100 y 300 ocupados.

O sea, que el mayor aporte al valor agregado se realiza en las empresas mayores, tendiendo a concentrarse en aquellas plantas de más de 100 ocupados.

. Construyendo el indicador de la productividad aparente de la mano de obra, se comprueba el comportamiento de las variables anteriores. (Ver Cuadro E).

Este índice refleja crecimiento sólo en los rangos de más de 100 ocupados, decayendo en todos los restantes. Por lo cual se puede inferir una creciente productividad de la mano de obra en los establecimientos mayores en el período intercensal.

La productividad aparente de la mano de obra se mide en términos del promedio de la rama a nivel provincial. Es resaltable que se experimentan fuertes cambios en la estructura relativa de la misma en el período. Para el '73, la productividad mayor la aportaban los establecimientos de entre 10 y 100 ocupados, mientras que en el '84, todos los mayores de 10 ocupados tienen valores superiores al promedio. Para el '73, los mayores establecimientos eran más productivos que aquellos de entre 5 y 9 ocupados, mientras que en el '84, la productividad de los mayores duplica a la de los de aquel rango de planta. Complementariamente, la productividad relativa de los de menos de 5 ocupados es cada vez menor al pasar de ser la mitad de la productividad promedio a 26 puntos del índice.

. Por último, el grado de elaboración es un indicador que mide el peso del valor agregado en el total del valor de producción. Para observarlo en términos relativos, se lo construyó para los dos censos, con lo cual el comporta-

COMPARACION INTERCENSAL - PROVINCIA DE SANTA FE 1978/1984

ESTRATOS DE OCUPACION	GRADO DE ASALARIZACION		PRODUCTIVIDAD		SALARIO RELATIVO		GRADO DE ELABORACION		TAMANO MEDIO	
	1973	1984	1973	1984	1973	1984	1973	1984	1973	1984
Menos de 5 Ocupados	43,8	19	52	26	0,43	0,11	0,12	0,33	2,6	2,4
Entre 5 y 9 Ocupados	77,0	66	98	49	0,39	0,37	0,16	0,31	5,7	6,4
Menos de 10 Ocupados	56,6	39,2	69	36	0,41	0,26	0,14	0,32	3,3	3,2
Entre 10 y 50 Ocupados	94,9	85,6	153	113	0,34	0,20	0,21	0,40	20	20
Entre 51 y 100 Ocupados	99,4	98,8	135	105	0,41	0,28	0,21	0,34	75	78,2
Entre 101 y 300 Ocupados	100	99,6	72	113	0,82	0,27	0,09	0,33	166	167,2
Más de 300 Ocupados	100	100	91	108	0,66	0,33	0,18	0,42	581	630
T O T A L	91,1	89,3	100	100	0,52	0,27	0,16	0,37	14,7	18,9

(1) Grado de Asalarización = Participación de los ocupados remunerados en el total de ocupación.

(2) Productividad aparente del trabajo = Valor agregado por personal ocupado - Índice promedio de la Provincia = 100

(3) Salario relativo = Participación de los sueldos y salarios en el valor agregado.

(4) Grado de elaboración = Participación del valor agregado en el valor de producción

(5) Ocupados totales por establecimiento.

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A LOS CENSOS NACIONALES ECONOMICOS 1974 y 1985 - INDEC.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

miento que se manifiesta en todos los rangos de tamaños de planta es creciente.

La anterior distribución de este indicador reflejaba un determinado mix de producción. En el mismo sobresalía que en el rango de 101 a 300 ocupados se daba el menor grado de elaboración, mientras que el mayor estaba entre 10 y 100 ocupados. En cambio, en el '84, para todos los rangos, el índice crece, siendo más importante en el de mayor tamaño. Entre los censos, queda claro que se tiende a incrementar la variedad de productos que se elaboran, diferenciándolos para capturar franjas de mercado. Este proceso tiende a generalizarse aún hasta en las plantas medianas, tendiendo a producirse mercancías con mayor valor agregado.

La conclusión que a nivel general puede obtenerse de la comparación intercensal, es la tendencia a la concentración de la actividad en plantas de tamaño mediano grande y grande. Se registra una reducción de la cantidad y la importancia relativa de los establecimientos menores. Se incrementa el tamaño de las mayores plantas, creciendo la productividad en los establecimientos medianos y medianos grandes.

Donde más se evidencia la fuerte tendencia a la concentración de la producción industrial es en la incidencia de las 30 plantas más importantes de la provincia en los 2 censos.

Aunque existe un alto nivel de rotación de plantas (aproximadamente la mitad se modifica), igualmente, en las nuevas plantas como en las que salen de entre las 30 primeras de este ranking, se evidencia entre los dos censos una gran tendencia a la concentración; según se observa en los índices:

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Incidencia en los totales respectivos de las 30  
primeras plantas de cada uno de los CNE  
- en % -

	<u>1973</u>	<u>1984</u>	<u>Variación</u> <u>Intercensal</u>
N° de establecimientos:	6,9	8,2	+ 1,3
Ocupados totales:	66,5	69,8	+ 3,3
Valor de producción:	69,5	81,4	+11,8
Valor agregado:	65,2	82,8	+17,6
Salarios pagados:	74,9	81,8	+ 6,9
Ocup. Tot. /Establecimientos:	141,0	161,0	+14,2

Es cada vez mayor la proporción del valor agregado que generan estos 30 establecimientos. Si se intenta observar la evolución a nivel de las empresas propietarias de las plantas, existen entre los 2 censos las siguientes características:

. La participación de las grandes y medianas empresas provinciales en la propiedad de las 30 primeras plantas se incrementa. Sancor pasa de tener 6 a 8 plantas entre las primeras, Williner que es la que más aporta, pasa de 2 a 5 establecimientos, y COTAR de 1 a 2.

. La mayor rotación de plantas entre las 30 primeras se da entre establecimientos independientes, o de empresas menores a las grandes/medianas provinciales. Desaparecen varias plantas independientes (o sea, que no pertenecían a las empresas medianas o grandes de la provincia). Estas plantas independientes eran por lo general pertenecientes a empresas uniplantas, o que tienen otras plantas de menor tamaño relativo (por ejemplo: Rolf, Eureka, Swift, San Francisco, Upar, La Elida, Hipatía, Santa Clara y Fábrica Cental). También desaparecen del ránking 2 plantas cooperativas, pertenecientes a la misma cooperativa (Unión Cooperativa San Carlos).

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Aparecen entre las 30 plantas, 3 de Sancor que no estaban en el '73, 3 de Williner, 1 de COTAR, 1 de Molfino, 1 de Mastellone Hnos., Wuthrieh, Peiretti y Establecimientos Santa Rosa.

Los 30 establecimientos primeros en el censo del '84 son en promedio mayores que los 30 primeros del '73 (medido siempre como ocupados totales). El promedio de ocupados totales por establecimiento se incrementa de 141 a 161 (14,2% más).

Con respecto a la situación en las 10 primeras plantas en los dos censos, se repite asimismo el comportamiento de las 30 primeras, haciéndose más evidente en todos los índices la tendencia a la concentración de la actividad láctea.

Estos 10 establecimientos, que representan más de la mitad del valor de producción láctea en la provincia, pasan de significar del 37,9% del valor agregado, al 52,6% del mismo. En general, las 10 mayores plantas pertenecen a los establecimientos grandes y medianos grandes de la provincia, que son de empresas multiplantas. (Ver Cuadro F).

Incidencia de los totales respectivos de las  
10 primeras plantas en cada uno de  
los CNE (+)  
- en % -

	<u>1973</u>	<u>1984</u>	<u>Variación Intercensal</u>
Nº de establecimientos:	2,7	2,3	- 0,4
Ocupados totales	47,4	46,7	+ 0,7
Valor de producción	47,7	52,1	+ 4,4
Valor agregado	37,9	52,6	+14,7
Ocupados totales/establecimiento	302,0	323,0	+ 7,0

(+) Plantas: En 1973: 4 de Sancor; 1 de : Nestlé, Williner, Quelac, Rolf U. C. San Carlos

En 1984: 3 de Sancor; 2 de Milkaut; 1 de: Nestlé, Williner, Quelac, Molfino y C.O.T.A.R.

RANKING POR EMPRESAS

RANKING POR PLANTAS

	SEGUN VALOR DE PRODUCCION		SEGUN VALOR AGREGADO		SEGUN VALOR DE PRODUCCION		SEGUN VALOR AGREGADO	
	1973	1984	1973	1984	1973	1984	1973	1984
1. SANCOR	SANCOR	SANCOR	SANCOR	SANCOR	SANCOR (CASTELLANOS)	NESTLE (GRAL. LOPEZ)	SANCOR CASTELLANOS	NESTLE (GRAL. LOPEZ)
2. MILKAUT	WILLINER	QUELAC	NESTLE	WILLINER	SANCOR (SAN JUSTO)	SANCOR (CASTELLANOS)	QUELAC (LAS COLONIAS)	SANCOR (CASTELLANOS)
3. WILLINER	NESTLE	MILKAUT	WILLINER	WILLINER	JOSE ROLF (CASEROS)	WILLINER (CASTELLANOS)	FAB. CENT. (CASTELLANOS)	WILLINER (CASTELLANOS)
4. QUELAC	C.O.T.A.R.	C.O.T.A.R.	C.O.T.A.R.	C.O.T.A.R.	NESTLE (GRAL. LOPEZ)	C.O.T.A.R. (ROSARIO)	LA ELIDA (BEUGRANO)	C.O.T.A.R. (IRIUNDO)
5. JOSE ROLF	MILKAUT	FABR. CENTRAL	MILKAUT	MILKAUT	WILLINER (CASTELLANOS)	SANCOR (LA CAPITAL)	NESTLE (GRAL. LOPEZ)	QUELAC (LAS COLON.)
6. NESTLE	QUELAC	WILLINER	FABR. CENTRAL	FABR. CENTRAL	QUELAC (LAS COLONIAS)	MILKAUT (LAS COLONIAS)	FABR. HIP. (LAS COLON.)	FABR. SASTRE (S. MARTE)
7. U.C. SAN CARLOS	VERONICA	LA ELIDA	MASTELLONE	MASTELLONE	MILKAUT (LA CAPITAL)	QUELAC (LAS COLONIAS)	SANCOR (S. CRISTOBAL)	SANCOR (S. CRISTOBAL)
8. C.O.T.A.R.	FABR. SASTRE	NESTLE	QUELAC	QUELAC	SANCOR (SAN JERONIMO)	C.O.T.A.R. (IRIUNDO)	SANCOR (S. JERONIMO)	MILKAUT (LAS COLON.)
9. FABR. CENTRAL	MOLFITO	FABR. HIPATIA	MOLFITO	MOLFITO	U.C. SAN CARLOS (LAS COLONIAS)	SANCOR (SAN JUSTO)	SANCOR (S. JERONIMO)	C.O.T.A.R. (ROSARIO)
10. FABR. SAN FRANCISCO	EST. SANTA ROSA	U.C. SAN CARLOS	VERONICA	VERONICA	FABR. CENTRAL (CASTELLANOS)	VERONICA (IRIUNDO)	SANCOR (SAN JUSTO)	SANCOR (S. JERONIMO)

Incidencia

%

En el total de la rama

Ocupados

TOTALES

68,6	80,5	65,7	79,85	48,2	52,1	43,5	55,8
4.174	3.947	2.976	3.232	2.585	3.006	2.585	3.006

PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL TRABAJO (VALOR DE PRODUCCION POR OCUAPADO) POR PLANTAS

1984

1. SANCOR (SAN CARLOS)
2. EST. SANTA CLARA (SAN MARTIN)
3. C.O.T.A.R. (ROSARIO)

1973

1. SANCOR (SAN JERONIMO)
2. WILLINER (CASTELLANOS)
3. WILLINER (LAS COLONIAS)

FUENTE: CENSOS NACIONALES Y ELABORACION PROPIA.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## Análisis por empresas

La característica saliente de las grandes empresas es que son multiplantas, por lo cual a los efectos de observar el rol que representan en la actividad, se procedió a agrupar los establecimientos de una misma razón social.

Dado que esta información se toma de los datos censales, es posible que ocurran deslizamientos sobre todo entre los censos, que no son capturables como cambios de propiedad de las plantas por determinadas empresas.

Solo una de las empresas más importantes (Nestlé) es uniplanta en el período analizado, el resto son establecimientos multiplantas.

C.N.E. 1973	Valor de Producción %	Valor Agregado %	Nº de Plantas
Sancor	34,4	28,3	31
Milkaut	5,5	4,3	6
Williner	5,0	3,1	5
Quelac	5,0	11,2	5
Rolf	4,9	1,4	1
Nestlé	4,8	2,9	1
Totales acumulados	59,7	51,2	49
C.N.E. 1984	Valor de Producción %	Valor Agregado %	Nº de Plantas
Sancor	27,6	22,7	15
Williner	12,3	13,8	10
Nestlé	11,5	15,3	1
Cotar	8,1	9,1	4
Milkaut	7,7	5,0	4
Quelac	3,6	2,5	3
Totales acumulados	70,8	68,4	37
Variación '73/'84	11,1	17,25	-13

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Las 6 empresas más importantes representan una proporción cada vez mayor del valor de producción y del valor agregado.

La diferencia entre la primer gran empresa y la siguiente, tiende a disminuir (de 28,9% de diferencia en términos del valor de producción del '73, a 15,3% en el '84).

El valor de producción y el valor agregado tiende a concentrarse más en estas empresas y a su vez, estas empresas emplean menos plantas (-13) para generar más valor agregado y de producción.

Esta última situación esta exhibiendo una eficientización en la utilización de la capacidad instalada, dado que es evidente que se emplean más los establecimientos más adecuados, por lo cual el valor de producción y el valor agregado son más importantes en menor cantidad de plantas.

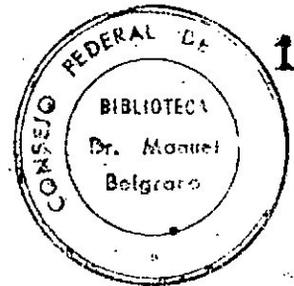
La modificación más resaltante entre '73 y '84 fue apuntada al señalar que disminuye la diferencia entre la mayor empresa y la siguiente (Soncor -Williner). Por otro lado, es relativamente baja la rotación de empresas, dado que entre ambos censos, una empresa desaparece (Rolf), mientras que se incorpora en su lugar Cotar.

En términos relativos, son importantes los avances que se manifiestan en los índices utilizados para Nestlé (que pasa de significar de menos del 3% del valor agregado al 15,3%) y Williner que avanza en valor agregado desde el 3,1% al 13,8%. También en términos relativos, 4 de las 6 principales empresas se aproximan a la primera.

Existe pues entre los censos, una fuerte tendencia a la concentración de la actividad láctea en las principales empresas, lo cual en términos de valor de producción y valor agregado por las mismas las lleva a representar el 70% aproximadamente del total.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ANEXO 2



## LA INDUSTRIA LACTEA Y SU NIVEL TECNOLÓGICO.

A nivel internacional, esto es, tomando en cuenta lo que ocurre en los países denominados desarrollados, la industria láctea incorpora de manera casi permanentemente mejoras tecnológicas.

Como en otras cadenas productivas, los últimos adelantos se relacionan con la eficientización de los sistemas o cadenas productivas.

Esta eficientización se realiza no solo a nivel de los procesos individuales o por líneas de productos, sino que también se tiende a optimizar el funcionamiento global de los establecimientos o plantas.

Se concentran la innovación tecnológica en la automatización de los procesos y equipos. Este proceso se da en todas las partes componentes de la cadena productiva, desde la recepción y clasificación de la leche, su elaboración, y hasta el fraccionamiento y posterior envasado de los productos lácteos.

Esta automatización implica la computarización complementada de todos los sistemas productivos.

El costo de este proceso de automatización impulsa el incremento en los tamaños de planta y en las capacidades de producción de las maquinarias.

Este impulso se genera porque las unidades de automatización computarizadas se amortizan en tamaños mayores de plantas (dado que es un costo similar, cualquiera sea el nivel de la producción).

Con lo cual, en las últimas generaciones tecnológicas se produce un efecto importante de economía de escala, dado que:

- por lo antedicho, el costo de la automatización se amortiza mejor cuanto mayor es el volumen de la producción.
- por el efecto (fuerte) de eliminación de los tiempos muertos en los procesos, se producen ahorros considerables en los gastos de energía y de mano de obra.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Otro efecto importante que se liga con la automatización está relacionado con la calidad de los productos elaborados. Ya que al ser mayor el control sobre las condiciones de producción (que se encuentra parametrizado) con la automatización, las posibilidades de corrección también lo son.

El incremento en los tamaños de planta, es un proceso que se desarrolla a nivel mundial en los principales países industrializadores de productos lácteos. El tamaño óptimo se relaciona con el nivel del mercado al cual se dirigen los productos. En general, la tendencia es hacia una fuerte concentración técnica.

Los tamaños de planta se incrementan hasta pasar a un rango ubicado entre los 400.000 litros de leche y los 2.000.000 de litros.

Las mayores concentraciones se dan en plantas especializadas en la producción de leche en polvo.

La producción de leche para consumo se encuentra muy relacionada con el tamaño del mercado más próximo, por lo cual, dependerá entre otras condiciones de las concentraciones urbanas.

Las principales líneas de mejoramiento tecnológico se operan en:

- . Plantas de leche en polvo ("Sistema Spray"), las que superan el millón de litros de leche de recepción.
- . Incremento en los procesos continuos de elaboración de manteca, llegando a superar los 12.000 kg-hora.
- . Fábricas automáticas de quesos que procesan 250.000 litros de leche por variedad de queso.
- . Se incrementa la capacidad de : líneas de pasteurización, líneas de termotratamiento, máquinas centrífugas de higienización y desnate; y también de los tanques y silos de almacenamiento.

Los cambios últimos a nivel de productos y de procesos pueden resumirse como los siguientes:

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- Sistema de pasteurización a Ultra Altra Temperatura. Elabora leche esterilizada la cual es envasada asepticamente. Con este sistema se evita la conservación en frío del producto (denominado "Larga Vida"), con lo cual se producen diversos cambios en los sistemas de distribución y venta del producto. Este proceso no se aplica solamente a la leche para consumo, sino que también a otros derivados lacteos, con lo cual mejora sensiblemente la calidad de los mismos.
- Procesamiento integral del contenido proteico de la leche por el sistema denominado de "Ultrafiltración de leche y sueros". Este proceso permite un procesamiento más eficiente de la materia prima, logrando transformar en productos utilizables en la industria, a los contenidos proteicos que anteriormente (en la producción tradicional de quesos) no se podían obtener. Este proceso da origen al fuerte desarrollo moderno de la quesería, que hace eje en los quesos de pasta blanda y los quesos crema.
- Las modificaciones obtenidas en los procesos técnicos permiten obtener productos intermedios, que pasan a ser utilizados en la elaboración de una gran cantidad de productos finales para la alimentación humana.  
 Los productos intermedios más difundidos son el "Butteroil" y la materia grasa anhidra de leche. Estos productos se utilizan para la reconstitución de leche fluída a partir de la leche en polvo descremada (aportan crema, que antes era empleada en la producción de manteca).  
 Otros productos intermedios en la industria de la alimentación son los denominados "coprecipitados proteicos", elaborados en base a la concentración de las proteínas lacteos en forma de gránulos o polvo. (\*)
- Con respecto a nuevos productos, las tendencias avanzan en dirección a:

---

(\*) Las modificaciones en los productos finales son tan pronunciadas, que en algunos países se utiliza como sistema para valorar el costo de la materia prima, no solo la composición de grasa butirosa de la misma, sino que también los componentes proteicos y de sólidos no grasos de la leche.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

leches saborizadas, yoghures y postres y quesos crema saborizados.

El fraccionamiento y envasado de los productos lácteos tiene un comportamiento paralelo a las modificaciones de los sistemas productivos. Si no fuera así difícilmente se hubieran logrado los nuevos productos o las renovadas características de los ya establecidos.

El mejoramiento en las técnicas de envasados no solo permitió acompañar los avances mencionados en los sistemas productivos, sino que tiende a fortalecer las políticas comerciales de diversificación y diferenciación de productos.

Se progresa en varios sentidos: en la automatización de los empaquetados y embalajes (ejemplo: manteca), en el preenvasado de los denominados quesos "sin cascara", y en las características de asepsia de algunos de los productos (como la leche larga vida).

Características del proceso tecnológico en la Argentina.

La gran dispersión de tecnologías, conjuntamente con un nivel promedio de retraso con respecto a los niveles internacionales son las características salientes de la rama. Pero, esta misma heterogeneidad implica que haya empresas, (las grandes) con líneas de algunos productos y/o procesos asimilables a los mayores niveles internacionales.

Esta heterogeneidad al interior de la rama se produce no solo entre empresas, sino que también entre productos. La línea de producción que más alejada se encuentra en promedio de los niveles internacionales es la de quesos.

Por el lado de las empresas, las grandes y gran parte de las empresas medianas han incorporado en los últimos 20 años algunas de las mejoras tecnológicas ya descriptas.

El primer paso del avance tecnológico se realizó a fines de la década del 60, con la obligación de la pasteurización de la leche, y el abandono del envase de vidrio. Este fue reemplazado por otros tipos de envases no retornables como el sachet, el cartón y el plástico.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

La incorporación de envasadoras de productos en envases de plásticos incrementaron la colocación en el mercado de los yoghurt y los flanes, proceso liderado por las grandes empresas.

La amplia mayoría que opera en el mercado de leche fluída cuenta con la tecnología correspondiente al sistema de Ultra alta temperatura con el envasado de cartón (Tetrapack), aún empresas de tamaño intermedio y penetración regional.

Los sistemas continuos de producción de manteca son incorporados sólo por las empresas muy grandes de la rama.

En los quesos crema o fluídos, al igual que en los yoghurts, la tecnología utilizada por las empresas medianas y grandes es similar a la internacional, aunque con menor diversidad en la diferenciación del producto y en los envases.

El mayor avance en la rama se da en la producción de leche en polvo, en la cual las empresas líderes cuentan con tecnología prácticamente de punta, y tamaños de planta significativo a nivel internacional (Mastellone Hnos tiene una planta de 1.000.000 de litros, y Sancor una de 400.000).(\*)

Pero, en general puede afirmarse que el tamaño de planta del país es sensiblemente inferior al necesario para implementar las modernas técnicas de automatización.

Solo algunas plantas (dentro de un reducido grupo de empresas) cuentan con un tamaño que justifique la incorporación de las mejoras tecnológicas tal como se avanza a nivel internacional.

---

(\*) Otra de las plantas de punta a nivel internacional es la que posee Mastellone en Villa María, y que probablemente opere Sancor, la cual también es de 1.000.000 de litros de recepción.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## LA INDUSTRIA LACTEA Y SUS EXPORTACIONES.

El comercio internacional de productos lacteos manifiesta algunas particularidades que lo convierten en un mercado atípico.

Varios son los factores que confluyen para que se dé esta situación.

1. En los últimos 20 años, muchos países anteriormente deficitarios en la producción de lacteos pasan a ser autoabastecidos e incluso superavitarios. Esta situación se obtiene luego del establecimiento en muchos países de políticas reguladoras de la actividad, que en líneas generales trataron de mejorar la rentabilidad de la producción de leche. (\*) (Ver Cuadros N°1, 2 y 3).

El principal grupo de países que se encuentra en esta situación corresponde con aquellos que componen el Mercado Común Europeo.

2. La oferta de productos lacteos en el mercado mundial se encuentra históricamente concentrada en una pequeña cantidad de países.

El grupo más fuerte de oferentes para los primeros años de la década del '80 son los países miembros de la Comunidad Europea de Naciones. Tal es así, que en productos como la manteca, abarcan el 75% del total de las exportaciones mundiales, el 89,5% del total de quesos, y el 73% del total de leche en polvo. (Ver Cuadro N°4).

Australia y Nueva Zelandia (principalmente este último) son los países que le siguen a los europeos en cuanto al monto de sus exportaciones. Cubren valores de la siguiente magnitud: Manteca: Nueva Zelandia exporta el 15% del total mundial; en Quesos, conjuntamente con Australia exportan el 7% del total; y en leche en polvo, Nueva Zelandia representa el 10% del total.

La exportación de productos lácteos desde la Argentina no es relevante a nivel internacional.

---

(\*) URSS, China e India, tradicionalmente importadores, incrementan su producción hacia el autoabastecimiento.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ANEXO 3

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CUADRO N° 1  
Leche de Vaca, Entera, Fresca.  
Producción (en Miles de Toneladas)

	1971/81	1983	1985	1987
Mundo	423.034	452.570	458.023	461.658
Africa	10.477	11.851	11.716	12.055
Norte y Centro América	76.540	82.188	83.560	83.907
México	6.956	7.171	6.920	7.500
Estados Unidos	58.203	63.488	64.954	64.833
América del Sur	23.935	25.487	24.617	27.631
Argentina	5.311	5.692	5.600	6.296
Brasil	11.229	11.818	10.722	12.350
Europa	176.200	186.161	183.828	178.487
Alemania Federal	24.514	26.913	25.675	24.200
Francia	32.088	33.515	33.000	32.400
Italia	10.546	10.868	11.000	10.900
Holanda	11.832	13.231	12.559	11.650
Reino Unido	15.917	17.261	16.250	15.400
Polonia	16.250	16.081	16.300	15.400
Europa (resto)	37.114	146.290	142.439	137.353
Estados Unidos y U.R.S.S.	129.643	135.686	139.154	144.014
Oceanía	12.240	12.645	14.186	13.495
Australia	5.590	5.685	6.230	6.333
Nueva Zelandia	6.586	6.915	7.900	7.100
U.R.S.S.	90.557	96.015	97.765	102.880
Asia	33.084	32.223	42.351	43.203

Fuente: FAO. Anuarios de Producción (Varios Números)

Productos Lácteos - Producción Mundial (en miles de toneladas)

	Quesos (todos los tipos)				Manteca				Leche en Polvo				Leche Descremada y Suero en Polvo			
	74/76	79/81	1985	1987	74/76	79/81	1985	1987	74/76	79/81	1985	1987	74/76	79/81	1985	1987
Africa	323	361	437	443	149	147	164	151	11	13	14	13	19	19	23	17
N. y C. América	1.993	2.634	3.159	3.288	612	669	721	661	65	84	120	130	640	668	769	616
U.S.A.	1.689	2.262	2.740	2.836	442	508	566	505	32	39	54	66	469	535	658	505
México	s/d	97	100	101	s/d	22	25	25	21	33	44	45	5	6	6	6
América del Sud	435	463	422	494	142	167	149	154	287	336	370	361	4	4	9	9
Argentina	226	247	215	269	38	31	33	33	73	62	85	93	s/d	s/d	s/d	s/d
Brasil	s/d	58	59	59	63	94	74	75	109	159	150	152	s/d	s/d	s/d	s/d
Asia	507	605	681	698	1.059	1.233	1.396	1.366	107	107	109	102	94	165	223	203
E.del Oeste	3.735	4.543	5.104	5.276	1.992	2.202	2.303	2.088	432	741	807	896	2.179	2.327	2.169	1.887
E.del Este/U.R.S.S.	2.273	2.651	3.021	3.220	2.058	2.164	2.455	2.579	238	254	310	362	588	753	1.069	1.117
Oceanía	197	238	278	290	418	362	432	376	81	159	183	235	409	269	394	302
Australia	103	144	160	177	179	99	135	124	41	77	45	65	162	68	151	135
Nueva Zelandia	94	93	118	113	237	262	296	250	40	81	138	170	247	201	242	167
<b>Total Mundial</b>	<b>9.464</b>	<b>11.494</b>	<b>13.102</b>	<b>13.710</b>	<b>6.429</b>	<b>6.944</b>	<b>7.620</b>	<b>7.395</b>	<b>1.223</b>	<b>1.695</b>	<b>1.912</b>	<b>2.099</b>	<b>3.952</b>	<b>4.205</b>	<b>4.657</b>	<b>4.153</b>

Fuente: FAO. Anuarios de Producción (Varios Números)

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CUADRO N° 3  
 Productos Lácteos - Importaciones Mundiales - En Miles de Tn.

	Queso		Manteca		Leche en Polvo	
	1984	1987	1984	1987	1984	1987
Africa	86,4	70,7	151,6	174,2	396,8	426,5
N. y C. América	196,8	189,8	48,4	38,4	249,7	345,1
América del Sur	9,6	8,9	15,3	40,4	197,6	272,1
Asia	331,2	308,4	245,2	222,5	875,5	953,8
Europa	1.042,2	1.183,7	590,3	869,1	1.203,2	984,2
Oceanía	25,1	22,6	5,7	6,3	5,1	6,9
U.R.S.S.	15,7	12,9	198,0	403,1	57,4	74,0
Total Mundial	1.707,1	1.797,1	1.254,6	1.754,0	2.985,3	3.062,7

Fuente: FAO. Anuarios de Comercio (Varios Números)

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CUADRO N° 4

Exportaciones Mundiales - En Miles de Tn.

	Quesos		Manteca		Leche en Polvo	
	1984	1987	1984	1987	1984	1987
Africa	0,6	1,0	2,1	0,8	4,5	0,4
N. y C. América	23,5	32,2	50,3	17,3	376,4	370,4
Canada	5,4	10,5	-.-	3,1	105,2	67,2
Estados Unidos	17,4	20,1	50,0	14,2	270,9	302,8
América del Sur	10,4	10,5	11,3	7,9	4,6	6,2
Argentina	4,8	4,8	0,8	-	2,0	-
Uruguay	3,6	5,6	10,0	7,8	2,5	5,3
Asia	7,9	8,3	17,6	19,6	20,3	36,5
Europa	1.509,4	1.613,4	946,3	1.419,2	2.117,0	2.116,8
Holanda	326,4	383,4	266,3	416,7	325,5	415,8
Alemania R.F.	272,9	303,4	-	243,9	606,3	647,8
Francia	266,8	277,6	160,4	167,9	284,8	246,1
Oceanía	129,9	162,8	220,3	249,4	390,2	493,1
Australia	54,4	62,1	29,7	28,9	-	145,8
Nueva Zelandia	75,4	100,7	190,5	220,5	281,8	347,3
U.R.S.S.	15,7	5,9	17,1	20,3	1,0	1,0
Total Mundial	1.778,4	1.834,2	1.264,9	1.734,5	2.914,2	4.040,0

Fuente: FAO. Anuarios de Comercio. (Varios Números)

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

3. Una de las particularidades del mercado internacional de productos lácteos se relaciona con el tipo de producto que se elabora.

Dado que la leche es un producto básico para la alimentación humana, siendo su consumo de tipo universal, todos los países se preocupan por abastecerse del mismo. La mayor cantidad de naciones deficitarias en la producción de productos lácteos son en general países no desarrollados.

Muchos de estos países con fuertes carencias productivas en su sector agro industrial son demandantes netos de productos alimenticios, principalmente leche.

Pero, por otro lado, no todos estos países tienen capacidad adquisitiva, como para subsidiar su propia producción, o abastecerse comprando en el mercado mundial.

Por lo cual, organismos internacionales de ayuda humanitaria y los principales países desarrollados han implementado programas de donaciones de carácter gratuito de leche en polvo y manteca hacia estos países con carencias.

Por ejemplo, la implementación del denominado "plan de ayuda alimentaria y donaciones" por parte de los EE.UU implicó en 1983 la cantidad de 138.000 tn. de productos lácteos (en 1984 fue de 80.000 tn, y en 1985: 150.000 tn aproximadamente).

El destino de esta mercancía ha sido hacia países como Brasil, que conforman un mercado que tradicionalmente se relaciona con el Argentino. En el caso específico del Brasil, EE.UU bajo este plan donó 50.000 tn de leche en polvo, para su distribución en el Nordeste de este país en 1984. La dimensión de esta ayuda se manifiesta al considerar que durante ese año, Argentina no consiguió superar las 2.000 tn de exportaciones totales de leche en polvo.

Este plan contempla además de las donaciones, la venta financiada con créditos blandos y a plazos largos. Entre una y otra operatoria, y hasta los re-

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

cientos años, se beneficiaron con estos subsidios países como Brasil, México, Chile, Colombia, y otros en el resto del mundo. Los países latinoamericanos en particular son importantes para la Argentina por ser el mercado más cercano a abastecer con sus exportaciones.

Esta situación generó una fuerte distorsión en el mercado, dado que el producto pierde su carácter de comercial, generándose situaciones en las cuales el precio es prácticamente inexistente; en este sentido el GATT (\*) estableció valores mínimos indicativos, pero en muchas oportunidades no se respetan. Esto tiene como efecto "sacar" del mercado a potenciales demandantes.

4. El subsidio internacional no solo tenía el sentido de la ayuda alimentaria, sino que paralelamente tendía a disminuir los stocks almacenados en los países con excedentes de producción.

Justamente estos stocks son la manifestación de otra de las características del mercado mundial de productos lácteos.

Atendiendo a postulados de política económica de fuerte estímulo a la producción agrícolaganadera, se implementaron durante las décadas del '60 y el '70 medidas desde el sector estatal que implicaron fuertes incentivos a la producción en los principales países de Norte América y la Comunidad Económica Europea.

Estas medidas implican una fuerte regulación de la actividad por parte del sector estatal. Ya sea este nacional (como es el caso de EE.UU y Nueva Zelanda) o supranacional (como en el caso del M.C.E.).

Dos casos son los más importantes por su relevancia en términos de la producción internacional, uno es el de la Comunidad Europea de Naciones, y otro el

---

(\*) En la década del '70 se acuerda sobre precios mínimos; y en la ronda Tokyo entra en vigencia el programa internacional de productos lácteos que tendía a liberalizar de subsidios el mercado, y fijaba precios mínimos de exportación de leche en polvo, quesos y materias grasas. Estos acuerdos no son respetados.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

de EE.UU (siendo el de Canada muy similar a éste).

a) C.E.E.: El objetivo de política económica explicitado era el de permitir obtener un incremento en la rentabilidad en la actividad tambera.

A tal fin se implementaron una serie de medidas, de las cuales las más importantes son las siguientes:

- Precio sosten a la producción tambera.
- Implantación de derechos de importación variables, que cubren la diferencia entre el precio de importación de los productos lácteos y el precio sosten al que debe comprar la industria local.

A pesar de esta situación (que prácticamente anula al mercado europeo como de mandante), se establecen convenios especiales, como el llevado a cabo entre Gran Bretaña y Nueva Zelandia para la exportación desde este país de manteca, estableciéndose cupos de importación y una tasa impositiva de ingreso menor.

- Compras de intervención por parte del sector público, por sobre-oferta de productos industriales, tales como Manteca y Leche en polvo descremada.
- Subsidios directos para la fabricación de leche en polvo descremada, con el objetivo de utilizarla en la producción de Caseína, Caseinatos y preparados alimenticios para ganado.
- Subsidios a la exportación. Siempre se realiza la exportación a un precio menor que el que rige en el mercado interno. (esta operatoria se encuentra acotada por convenios con países como España, Suiza y Austria, con los cuales se establecen precios mínimos de importación con menor carga de subsidios por parte de la Comunidad Económica Europea).

El efecto de estos incentivos fue muy amplio, generando efectos no deseados, como una fuerte acumulación de stock.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

La demanda no acompañó el vertiginoso ritmo de incremento de la producción. Aunque el consumo aumentó, el crecimiento en el mismo fue diferenciado, cayendo proporcionalmente más el consumo de manteca (\*). Se desequilibra el mercado europeo de leche en polvo considerándose que solo el 10% de la producción se corresponde con el consumo, siendo el resto producción subsidiada y excedente.

También se desproporciona el mercado de la leche en polvo descremada que se utiliza (incentivada por los fuertes subsidios) para la producción de complejos alimenticios para ganado (estos productos no podrían competir sin los subsidios con los alimentos originados en las harinas oleaginosas).

El efecto no deseado fue pues el incremento en los excedentes de Manteca y Leche en polvo descremada. Estos se acumulan, haciéndose cargo de los mismos el sector estatal.

El monto de los subsidios necesarios para mantener esta política de incentivos a la producción tampera también crece, tal como lo manifiesta la siguiente información:

---

(\*) El consumo de productos lácteos se incrementa de manera diferenciada en todos los países desarrollados, como consecuencia de un fuerte cambio en las preferencias de los consumidores de alimentos. Este cambio -con una fuerte inducción publicitaria- se relaciona con lo que se denominó "onda verde". Estas nuevas tendencias del consumo hacen eje en productos de menor contenido calórico, lo cual implicó el relativo abandono del consumo de productos grasos de la leche. Por otro lado, se incrementa el consumo de proteínas lacteas y de calcio, elaborados en comidas con envases "cómodos" (en productos tales como quesos cremas, yoghures, quesos saborizados, etc.).

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

EVOLUCION DE LOS STOCKS PUBLICOS, SUBSIDIOS A LA EXPORTACION  
Y PRECIOS F.O.B. DE LA COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA

		Leche en polvo descremada							
		11/80	9/81	6/82	11/83	8/84	3/85	5/87	2/88
Stock público (en miles de tn)		203	344	290	883	970	489	799	380
Subsidios (u\$/tn)		284	263	305	422	558	396		
Precios (u\$/tn)		1300	1000	1030	800	600	600		

		Manteca							
		11/80	9/81	6/82	11/83	8/84	3/85	5/87	2/88
Stock público (miles de tn)		363	287	52	1040	1050	879	1322	681
Subsidios (u\$/tn)		1136	745	887	1116	889	631		
Precios (u\$/tn)		2600	2300	2260	1500	1200	1200		

Fuente: Sancor Cooperativas Unidas Ltda. y FOOD MANUFACTURE (mayo '88).

El desequilibrio se manifiesta en que a febrero de 1988 se consideraba a la oferta con colocación en el mercado interno solamente de 200 mil tn de leche en polvo descremada y 350.000 tn de manteca, toda producción excedente, subsidiada se almacena. Otra manera de evaluarlo, es que en promedio, la CEE genera unos 100 millones de toneladas anuales de leche cuando el consumo no supera los 90 millones de toneladas anuales de leche en la suma equivalente de todos los productos elaborados.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

b) EE.UU.:

La producción de leche en los Estados Unidos de Norte América también se encuentra sujeta a mecanismos de regulación, en los cuales el estado interviene en el mercado de manera determinante.

La autoridad de aplicación (U.S.D.A.) fija precios sosten para la producción de leche. Diferenciando por estados y por regiones productoras, según sea el balance entre oferta y demanda que se dé en cada una de estas áreas.

El precio se considera elevado, tomando en cuenta los ingresos de las otras actividades rurales.

El precio sosten de compra de la leche lo deben cumplir los industriales. Pero el excedente de leche que no se coloca es comprada por el Commodity Credit Corporation, organismo que toma prestado fondos del Tesoro Nacional a tal fin.

Se fijan además oficialmente los precios de la Manteca, el queso Cheddar y la leche en polvo descremada, comprando el estado los excedentes que no se coloquen en el mercado.

Por otro lado, se protege a la actividad de la importación de productos terminados, fijando cupos. Argentina es uno de los beneficiarios de estos cupos, atendiendo a disposiciones de antigua data, que consideraban a la Argentina como productora de quesos de tipo italiano, aptos para abastecer a la comunidad de éste país en los EE.UU. (\*)

Es el sector estatal, el que además se encarga de encarar campañas publicitarias que promocionan y subsidian el consumo de productos lácteos en la infancia, en las escuelas, y otros planes alimentarios de características similares.

---

(\*) Se compone de 4.000 tn a 5 u\$s/kg y 600 tn a 3 u\$s el kg, los cuales son repartidos por el C.I.L.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El monto de los stocks en poder del gobierno crecen de una manera explosiva, con un ritmo muy superior al de la oferta, según se manifiesta en el siguiente cuadro:

	Producción de leche	Stocks Gubernamentales
	- en millones de tn -	
1976	56,9	0,2
1977	59,2	1,7
1978	60,1	1,9
1979	60,6	1,5
1980	63,0	3,3
1981	65,8	5,9
1982	69,6	7,0
1983	71,8	8,6

Fuente: U.S.D.A. - 1983 HANDBOOK OF AGRICULTURAL CHART.

Como contrapartida, el gasto total en el que debe incurrir el organismo de aplicación de la política agrícola de los EE.UU., también crece en este período:

Gasto total de U.S.D.A. en el mantenimiento del precio  
sosten de la actividad lechera  
- en millones de u\$s -

1978	389,2
1979	384,7
1980	1.436,6
1981	2.093,5
1982	2.267,3

Fuente: U.S.D.A. - Economic Research Service, y Dairy Outlook and situation DS-387.

Los excedentes en productos terminados significaron para el año 1985 los siguientes valores: manteca: 60.000 tn

leche en polvo descremada: 420.000 tn

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Los excedentes entre EE.UU y el MCE pasan a ser: manteca: 960.000 tn y leche en polvo descremada: 900.000 tn para 1985.

5. Entre los años 1984 y '85 se comienzan a poner en practica en la mayoría de los países productores excedentarios, medidas de política económica tendientes a cambiar la situación.

Recién a partir de 1986/87 estos cambios comienzan a manifestarse en el mercado mundial de productos lácteos.

Para el recorte de los excedentes se recurrio a distintas alternativas, que tendrán efecto a partir de 1987; algunas de estas alternativas fueron:

- fomentar la reducción del rodeo lechero (EE.UU)
- establecimiento de cuotas de producción (EE.UU y Canadá)
- disminución de los precios sosten (EE.UU)
- disminución de los precios de compra (M.C.E.)
- disminución de las cantidades a comprar por el sector estatal a los precios sosten (M.C.E. - Nueva Zelandia).
- establecimientos de cuotas de producción por países y regiones (M.C.E.): en 1982 los países del mercado común europeo tuvieron una producción de 104 millones de tn de leche, estableciendo la autoridad comunitaria topes de producción de 98 millones de toneladas anuales para los años 1986, 1987 y 1988.
- disminución de los niveles de stock en poder del sector estatal, utilizando donaciones (EE.UU) y ventas preferenciales (M.C.E. a U.R.S.S. y Brasil) con créditos blandos.

Se manifiestan en 1987 fuertes caídas en los stock de los países excedentarios; el almacenamiento de manteca cae: 57% en Nueva Zelandia, 56% en los EE.UU y 46% en Canadá. El stock de quesos del total de los países del OCDE se reduce en un 15%, mientras que en los EE.UU la caída es del 43%. Por último, el excedente de leche en polvo descremada disminuye el 77% en los EE.UU y el 38% en el conjunto de todos los países del O.C.D.E.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El fin de la liquidación de stocks implicara un aumento en el precio internacional de los productos lácteos, el cual será más sostenido a partir de 1988.

## INSERCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ARGENTINAS EN EL MERCADO MUNDIAL

1. Ni la producción, ni las exportaciones de productos lácteos de la Argentina son significativos a nivel del mercado mundial.

La industria láctea argentina se estableció para el abastecimiento del mercado externo, pero luego se dedicó al abastecimiento del mercado interno (en la medida en que éste crecía).

Entre 1970 y 1987 las exportaciones son relativamente escasas y ocasionales. Solo se registran algunos años en los cuales las magnitudes de los productos exportados se toman relevantes.

Las exportaciones (Ver cuadro N°5) de estos años se corresponden más con los resultados de las políticas económicas domésticas, que por una efectiva inserción en mercados externos.

Caso típico de lo anterior son los años 1976 y 1977, los que muestran altos niveles de exportaciones, luego de mejoramientos relativos en el tipo de cambio efectivo para la industria. Otra situación similar (aunque de menor magnitud) sucede en los años 1982/83, (ver cuadro N°6 y 7).

Entre 1970 y 1985 puede considerarse como los productos con mayor estabilidad en la exportación a:

- . Quesos
- . Caseína

Los quesos, especialmente aquellos de pasta dura son los que tienen un coeficiente de exportación estable a través de los últimos 15 años, (ver cuadro N°8) en esto mucho tiene que ver el mantenimiento de la cuota de exportación a los EE.UU (como ya se mencionó en otra parte de este estudio). Tomando en cuenta el valor de las exportaciones, son los quesos los que mantienen proporciones más elevadas entre 1970 y '85.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CUADRO n° 5

## Exportación de Productos Lácteos - en u\$s

	Leche en Polvo		%	Manteca		%	Quesos		%	Caseína		%	Total 4 Productos	%	Total Productos Lácteos
1976	0.6*	18.728	29	7.716	12	27.277	43	6.968	11	60.689	95	(64.005)			
1977	1.0*	13.855	25	5.825	10	29.427	52	4.195	8	53.302	95	(56.184)			
1978	1.2*	6.915	14	1.787	4	32.625	67	4.140	8	45.467	93	(48.778)			
1979	2.3*	5.606	23	42	-	11.908	48	3.585	15	21.141	86	(24.712)			
1980	2.4*	6.922	22	523	2	13.194	42	6.789	22	27.428	88	(31.297)			
1981	2.0*	18.785	54	276	1	7.458	21	5.040	15	31.559	91	(34.735)			
1982	1.3*	22.438	38	11.034	19	18.461	31	4.413	8	56.346	96	(58.562)			
1983	1.2*	20.836	39	12.798	24	14.953	26	2.627	5	51.214	95	(54.032)			
1984	1.6*	3.200	18	1.292	7	11.855	68	799	5	17.146	98	(17.461)			
1985	2.3*	96	1	20	-	16.329	94	722	4	17.167	99	(17.237)			
1986	1.2*	2.296	10	17	-	20.973	87	506	2	23.792	99	(23.929)			
1987	2.4*	687	29	-	-	630	27	835	36	2.152	92	( 2.347)			
1988	1.3*	30.475	39	1.162	1	41.725	53	1.938	1	75.300	96	(78.730)			
1989	1.7*	80.471	63	9.707	8	30.472	24	2.372	2	123.022	97	(126.608)			

Fuente: Indec y Area Lechería S.E.A.G.P.

(\*) Precio Promedio en u\$s por tonelada

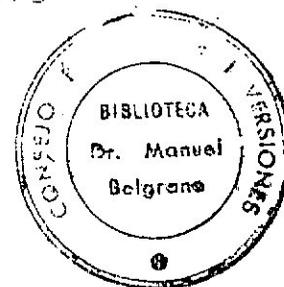
## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CUADRO n° 6  
TIPO DE CAMBIO EFECTIVO REAL  
PARA LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS LACTEOS  
(en \$ de 1983 - deflactados por Indice de Precios Mayoristas No Agropecuarios)

	\$/u\$s
1973	21.3
1974	18.5
1975	18.6
1976	20.1
1977	16.3
1978	12.6
1979	8.3
1980	6.7
1981	7.9
1982	10.2
1983	10.5

Fuente: "Panorama Actual del Sector Lechero Argentino: Algunas Consideraciones"

Penna, Julio; C.E.P.A. 1985.



CUADRO n° 7  
 COEFICIENTE DE EXPORTACION  
 - en miles de millones de \$ ley 18.188 -  
 INDUSTRIAS LACTEAS

	Valor Bruto de Producción	Exportación	Coefficiente de Exportac.
1973	5,3	0,3	5,2
1974	8,4	0,3	3,3
1975	20,6	1,1	5,5
1976	106,8	13,3	12,5
1977	321,0	23,0	7,2
1978	757,1	37,8	5,0
1979	1.958,8	32,3	1,6
1980	3.392,3	57,9	1,7
1981	8.471,5	133,6	1,6
1982	23.293,4	1.267,5	5,4
1983 (*)	11.196,8	476,2	4,3
1984 (*)	72.820,8	831,6	1,1

(\*) en miles de millones de \$a.

Fuente: CEPAL: "Exportación de Manufacturas y Desarrollo Industrial".  
 Documento de Trabajo n° 22 - 6/86

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

CUADRO n° 8  
COEFICIENTES DE EXPORTACION DE PRODUCTOS LACTEOS

	Quesos Pasta Dura	Quesos Pasta Se- mi Dura	Quesos Pasta Blanda	Total Quesos	Man- teca	Leche e/polvo	Caseina
1970	3.5	0.4	0.2	10	0.3	-	77
1975	10	1.5	0.1	3	9	14	75
1976	26.5	6.5	0.2	9	23	35	-
1977	17.3	6.8	0.1	7	19	21	94
1978	19.3	4.4	0.4	7	5	9	84
1979	7	1.4	0.1	2	-	4	66
1980	7.3	1.1	0.1	2	1	15	90
1981	3.6	0.7	-	1	-	5	80
1982	14.5	0.8	-	3	15	19	84
1983	14.6	0.5	-	3	22	20	49
1984	14.8	-	-	2	3	3	24
1985	s/d	s/d	s/d	3	-	-	24

Fuente: Area Lechería - S.E.A.G.y P.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

También se abrieron líneas de exportación de quesos a Brasil y a Italia.

La caseína es un producto que se exporta cada vez menos, dado que tiende a desaparecer dentro de la estructura productiva nacional. Situación que se acelera a partir de 1985. Los destinos más importantes de estos productos son los EE.UU, España y Holanda (M.C.E.). Es el producto con mayor coeficiente de exportación promedio, dado el poco uso que tiene en el mercado interno.

Es a partir de 1987 que el mejoramiento de las condiciones del mercado mundial permiten la exportación de más cantidad de productos lácteos.

El grueso de las ventas externas a partir de 1988 se concentra en quesos y leche en polvo. En el año 1988 estos dos productos representan el 95% del total exportado, significando en ambos casos exportaciones record con respecto a los promedios de los últimos 20 años.

En el año 1989, el crecimiento mayor se da en las exportaciones de leche en polvo, llevándose exportados más de 80 millones de dólares (sin contar diciembre). Estas exportaciones se dirigen no solo a los países de la América Latina, sino que también se abastece a países tales como: Bélgica, Marruecos, Filipinas, Singapur, Yugoslavia, Antillas, Francia y la U.R.S.S.

El incremento del precio internacional de la leche en polvo fue lo suficientemente grande como para que las empresas mayores dedicaran crecientes proporciones de su producción con este destino. A pesar de lo cual, tomando como parámetro a empresas como Sancor y Mastellone Hnos., entre ambas exportaron en 1988 más de 46 millones de dólares por todo concepto; pero igualmente esta cantidad en el total de sus ventas no supera el 2,6% de la primer empresa y el 3,7% del total de la segunda.

Todas las empresas lácteas exportadoras se vieron fuertemente beneficiadas por el funcionamiento del F.O.P.A.L., y emplean el mecanismo conocido como Prefinanciación de exportaciones.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Con relación al Brasil, existe un Convenio Bilateral, dentro del cual, en el Protocolo 22, se negocia el comercio de las empresas alimenticias. Por este convenio, se otorga a Argentina una cuota anual de exportación de 7.000 tn (5.700 tn de quesos, y el resto de caseína y caseinatos). (\*)

Sancor participa con el 60% del total de lo que se exporta al Brasil. En la década del '70 se llegó a exportar más de 10.000 tn, entre leche en polvo y quesos (aproximadamente 25 millones de u\$s).

En la actualidad, se exportan unas 20.000 tn entre leche en polvo y quesos. En el '88 se exportó por 63 millones de u\$s, y en el año 1989 por más de 100 millones de u\$s.

Sancor opera desde Brasil, autoimportándose y luego vendiendo a mayoristas, supermercados, etc. Tiene fuertes proyectos de inversión, con el objetivo de exportar desde Brasil queso en bloque hacia U.S.A., utilizando leche de la cuenca Brasileña y las importaciones que realice de leche en polvo desde la Argentina (reconstituida).

En opinión de los empresarios, este mercado puede llegar a representar - en 2 o 3 años - más de 500 millones de u\$s (\*\*)

Es importante el desempeño exportador de las empresas lácteas provinciales. Dado que además de Sancor, también exportan Williner, Molfino, COTAR, Verónica, Milkaut, etc.

La corriente exportadora incluye operaciones directas de las empresas (o en tradings como Mastellone-Sancor-Williner), y también se completan partidas de exportación (caso Singapur, Antillas, etc.).

A pesar de la fuerte tasa de crecimiento de las exportaciones, aun no es la Argentina el principal abastecedor de América Latina, resultando muy competitivo por las ventas de otros países extracontinentales (debe tomarse en cuen

(\*) Por ALADI se negoció un cupo de 3.500 tn, pero este encontró tropiezos en su aplicación por parte de CACEX.

(\*\*) "Primeros pasos de la integración Argentina-Brasil-Uruguay"; N.Huici y E. Jacobs; C.I.S.E.A.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ta, que aún con menores montos de subsidios, estos todavía no desaparecen ple-  
namente).

La opinión de los operadores, es que sí la tonelada de leche en polvo mantie-  
ne su precio por encima de las 1.500 u\$s, las exportaciones son posibles aún  
de incrementar (se llegó a vender a Brasil a más de 1.900 u\$s/tn), sobre todo  
si se mantienen altos tipos de cambio (como en los dos últimos años).



## 1. CONFECCION DE LOS MODELOS DE AGENTES ECONOMICOS.

### 1.1. INTRODUCCION.

Se procedió a confeccionar un modelo de agente económico, al cual se lo consideró representativo de un determinado estrato de empresas lácteas. Este estrato se identificó como de particular importancia para la provincia de Santa Fe.

Como se analizó en otras partes de este estudio, en la provincia existe un grupo de empresas de tamaño mediano, que se encuentran en expansión.

Este tipo de firmas tiene características operativas que las diferencian ampliamente del resto de las industrias lácteas de la provincia.

Son distintas a SanCor, dado su menor tamaño de producción, pero además, tienen una especialización productiva distinta.

Las empresas de este estrato se dedican a elaborar productos más relacionados con el mercado externo que con el interno (a diferencia de SanCor, que manifiesta menor nivel de proporción de apertura externa).

Por otro lado, son empresas con una baja proporción de productos fluidos, abasteciendo solo a pequeñas ciudades.

Se tomó en cuenta, para representar el funcionamiento de estas empresas, que las mismas elaboran un mix de producción que hace eje en los productos con mayor posibilidad de colocación en los mercados externos.

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

Esto es, quesos y leche en polvo.

Por otro lado, se asume una tecnología en la producción de quesos y leche en polvo relativamente moderna, con baja carga de mano de obra.

Este tipo de empresas exportó en los dos últimos años a un ritmo importante. Se beneficiaron con precios internacionales en alza (situación de la cual dan cuenta los resultados observables en los modelos) en estos años, especializándose relativamente en la exportación.

Se procedió a efectuar distintos tipos de sensibilizaciones sobre los valores de las variables utilizadas en la confección de los modelos.

La intención al proceder de este modo es captar las distintas variaciones en la rentabilidad de las empresas, producto de las modificaciones en las variables productivas relevantes.

Con este fin se efectuaron sensibilizaciones en las siguientes variables:

- Precio de la materia prima: tomando un valor de la leche Base promedio de los últimos 15 años, se introdujeron modificaciones incrementando dicho precio en un rango de variación que abarcó hasta un 60% en más del mismo.
- Plazo de pago de la materia prima: se procesaron los modelos de agentes económicos considerando plazos de pago que varían entre el pago al contado, el pago a 30 días y el pago a 60 días de la materia prima.

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

- Precio de venta de la leche en polvo en el mercado externo: se tomaron variaciones entre 1.000 u\$/tn y 1.650 u\$/tn.
- Valuación del capital fijo: se supuso un incremento del 10% en la valuación de dicho capital de la empresa.
- Plazos de cobro de los productos vendidos: se efectuaron distintas hipótesis de cobro en distintos plazos de pagos.
- Utilización de la capacidad instalada: de un nivel de utilización considerado como normal para este tipo de empresas, se lo modificó en un 10% en menos; y por otro lado se supuso una utilización de la capacidad instalada similar en invierno y en verano.
- Tasas de interés reales: se supusieron distintas situaciones para las operaciones de la empresa expuestas a la inflación.

Puede considerarse a este estrato de empresas como de alta rentabilidad relativa en la rama industrial de la provincia (mayormente entre los años 87/90).

En esta situación es altamente importante la amplia capacidad de adaptación de las empresas medianas a las condiciones del mercado. O sea, lideraron el proceso de flexibilización de su producción hacia las exportaciones.

**1.2. DESCRIPCION DEL MODELO DE AGENTE REPRESENTADO.****A) PLANTA.**

Se encuentra dimensionada para procesar a un promedio de 400.000 litros de leche por día.

La materia prima que se recibe, tiene los siguientes destinos:

- 62,5% para la producción de leche en polvo,
- 25,0% para la producción de quesos,
- 12,5% para la elaboración de leche fluída en sachet.

El cuarto producto que elabora esta empresa es la crema de leche, estando su magnitud de producción determinado por la fracción de leche fluída y de la leche en polvo que se produce parcialmente descremada.

**B) ESTRUCTURA PRODUCTIVA.**

La planta cuenta con los siguientes equipos según funciones:

- Recibo de leche:

básculas

bombas

tanques

filtros

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

enfriador  
tanque termo  
equipo de lavado  
laboratorio de recibo  
otros

**- Proceso básico:**

bombas  
pasteurizador  
descremador  
higienizador  
estandardizador  
homogeneizador  
equipo de limpieza  
tanque-termo

**- Línea de leche fluida:**

tanques  
estabilizador  
sistema de distribución  
cintas transportadoras  
equipo de limpieza  
lavadora de bandejas  
implementos de movilidad  
envasadoras  
cámaras

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES****- Línea de leche en polvo:**

tanques  
evaporadores  
envasadoras  
implementos de movilidad  
cintas  
equipo de limpieza  
cámaras

**- Línea de quesos:**

desnatadora  
moldes  
prensas  
piletas  
llenadoras  
mesas  
tinas  
depósitos  
otros

**- Línea de crema:**

bombas  
cintas  
tanques  
envasadora  
equipo de lavado

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

cámara

otros

- Instalaciones y equipos complementarios:

calderas

tanque de agua

pozos de agua

bombas extractoras

piletas de tratamiento

grupo electrógeno

transformador

tableros de control

tanques de combustible

equipo de frío

talleres

oficinas

depósitos

playones

edificios

vehículos

repuestos

otros

El total de equipos, obra civil, terrenos, vehículos, instalaciones y materiales de reposición, integran un monto de capital fijo de u\$s 14.378.000.

**C) EGRESOS.**

Comprenden los siguientes rubros:

- 1 - Personal: remuneraciones, cargas sociales y relacionados.
- 2 - Materia Prima: incluye, además de la compra de la leche, el costo del transporte.
- 3 - Insumos productivos: gastos en combustible, electricidad, material de envasado.
- 4 - Otros Insumos: material de laboratorio, repuestos, material de limpieza, material de oficina.
- 5 - Otros Egresos: reparaciones, movilidad, representación, viáticos, comunicaciones, publicidad, tasas, impuestos y seguros.

**1 - Personal.**

El personal se engloba en los grupos básicos de: personal de proceso, personal de mantenimiento y administración, y personal de dirección.

El personal asignado a proceso se integra con cuatro niveles salariales que abarcan desde el correspondiente a la categoría de encargado de sector hasta la de los operarios no calificados.

~~El personal de mantenimiento y administración abarca un rango de cinco~~

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

niveles, uno más alto que el grupo anterior; y el tercer grupo, el de dirección, engloba al personal que se sitúa, remunerativamente, en los tres niveles más altos, el menor de los cuales es común con el máximo del segundo grupo.

Los egresos por remuneración del personal, para los dos primeros grupos, están calculados como el número de jornales necesarios en cada proceso productivo o sector de la planta para cada volumen de producción y valorizados según un cálculo que contempla el nivel salarial básico correspondiente integrado a los gastos adicionales originados en proporciones estimadas de faltas, licencias y horas extra.

Para el tercer grupo, el de dirección, el monto del egreso se calcula a partir de las remuneraciones mensuales de los niveles correspondientes e independientes del nivel de producción.

REQUERIMIENTOS PROMEDIO DE MANO DE OBRA

-expresados en número de jornales mensuales por nivel salarial y por sector-

NIVEL SALARIAL	A	B	C	D	E	F	G
SECTOR							
Recibo	-	-	-	72	-	108	1.008
Proceso general	-	-	50	150	-	125	125
Línea de L.en P.	-	-	72	-	72	360	-
Línea de Quesos	-	-	50	-	-	225	175
Línea de L.Fluida	-	-	50	-	-	400	50
Línea de Crema	-	-	-	-	-	100	-
Mantenim.y Serv.	-	-	72	50	-	612	250
<b>TOTALES</b>	-	-	294	272	72	1.930	1.608

## 2 - Materia Prima y Comercialización.

La totalidad de la materia prima procesada en la planta se compra, la empresa no posee tambos propios.

El volumen mensual procesado es variable a lo largo del año, presenta un mínimo en el mes de junio y un máximo en el mes de noviembre.

Esta distribución en el tiempo de los volúmenes de materia prima procesada no se corresponde con la curva productiva de ningún tipo de establecimiento del sector productor primario en particular; sino que, corresponde a la estimación de la fracción que una empresa como la representada capta de la leche producida por el total de los tambos de un área.

Al igual que la variación en la cantidad de materia prima procesada, el precio pagado por la misma, que se toma como referencia, es una composición del precio base de la grasa butirosa con todos los adicionales de ley, más otras bonificaciones, y las reducciones por pago como leche excedente.

Cada una de estas tres modificaciones de la base es incorporada con referencia a una ponderación de la participación de los tipos de leche, a los que corresponde un valor de bonificación/descuento particular, dentro del total de leche procesada. Los valores considerados para la grasa butirosa, las bonificaciones y las proporciones de reducción del precio de la leche excedente, corresponden a promedios del período.

Finalmente, se incluye en el cálculo del precio de la materia prima paga

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

do por la empresa su variación estacional promedio.

En concordancia con los volúmenes de leche procesada existe un gasto en flete cuyo monto se elabora a partir de un costo promedio de transporte por litro transportado y por kilómetro recorrido, multiplicado por una cantidad de kilómetros de recorrido medio.

MATERIA PRIMA

-volúmenes mensuales normales de operación, en toneladas de grasa butirosa-

	BASE	EXCEDENTE	TOTAL
enero	276	111	387
febrero	276	85	361
marzo	276	87	363
abril	276	63	339
mayo	276	7	283
junio	264	-	264
julio	274	-	274
agosto	276	6	282
setiembre	276	114	390
octubre	276	172	448
noviembre	276	223	499
diciembre	276	149	425
<b>TOTAL</b>	<b>3.298</b>	<b>1.017</b>	<b>4.315</b>

MATERIA PRIMA

-valores, en u\$s/tn de grasa butirosa-

	BASE	EXCEDENTE
enero	1.687	1.349
febrero	1.711	1.625
marzo	1.755	1.667
abril	1.821	1.730
mayo	1.826	1.524
junio	1.705	-
julio	1.696	-
agosto	1.644	1.397
setiembre	1.601	1.361
octubre	1.591	1.556
noviembre	1.590	1.556
diciembre	1.598	1.563

**3 - Insumos Productivos.**

En la realización del proceso productivo se utilizan flujos de vapor, agua helada y aire comprimido, generados a partir de la energía suministrada por combustibles y electricidad.

Los combustibles empleados son gas-oil y diesel-oil, y la electricidad es en parte provista por red y en parte generada en la planta a partir del combustible.

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

El agua que se emplea es obtenida de perforaciones propias y tratada en la planta. El frío, para la producción de hielo y de agua helada, se genera en equipos refrigerantes con funcionamiento en base a amoníaco, cuya provisión regular se considera asimilada al rubro de gastos de reparación y de mantenimiento.

Otro rubro de importancia es el del material de envasado.

El gasto en envases se integra con los precios de los materiales empleados para este fin, expresados por unidad de producto y con la inclusión de los porcentajes de pérdida.

Los materiales de envase son: bobinas de polietileno impreso para la leche fluida y para algunos quesos (otros sólo se pintan), potes de plástico y aluminio en láminas para la crema, cartón y lámina metalizada para la leche en polvo.

**4 - Otros Egresos.**

Los gastos en ropa y comida para el personal están calculados como un 20% del total de los jornales y como un 76% el correspondiente a cargas sociales.

Los insumos requeridos por el funcionamiento de los laboratorios de recibo y de control de producción y los que se emplean en las operaciones corrientes de limpieza, como dependen del nivel de utilización de la planta, se incorporan a las cuentas de egresos como un porcentaje fijo del gasto mensual en materia prima ya que su magnitud relativa no justi-

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

fica una precisión mayor (2,0% y 1,5% respectivamente). Para los repuestos y el material de oficina, en cambio, se considera una suma fija mensual.

Los gastos correspondientes a reparaciones, tasas y seguros se incorporan con porcentuales del valor del capital fijo medio (2,8% en total, mensualmente).

Por otro lado, los gastos mensuales en concepto de publicidad, al igual que los montos del impuesto a los ingresos brutos están incorporados como porcentajes de lo ingresado por ventas.

El material de oficina, las comunicaciones, los viáticos, gastos de representación y movilidad, una fracción de los de comercialización y otros menores, son incorporados al cálculo como cifras fijas mensuales, imputables al total mensual de ingresos percibidos.

Los egresos de los tres primeros rubros comparten la característica de ser total o parcialmente imputados a los ingresos derivados de una o más líneas de producción en particular, en tanto que parte de ellos (la remuneración del personal administrativo o la energía insumida en iluminación, por ejemplo) al igual que los del resto de los rubros son imputados, en cada período mensual, al total de los ingresos originados en ese período.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## D) INGRESOS.

Productos: volúmenes.

## A) Leche en polvo: en tn.

enero	992
febrero	901
marzo	908
abril	824
mayo	628
junio	578
julio	599
agosto	624
setiembre	1.003
octubre	1.206
noviembre	1.384
diciembre	1.125
TOTAL	10.772

B) Quesos: -promedio 230 tn/mes.

C) Leche fluída: promedio 1.500 kilolitros/mes.

D) Crema de leche: promedio 270.000 potes/mes.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Productos: valores.

A) Leche en polvo: 1.200 u\$s/tn.

B) Quesos: 3.500 u\$s/tn.

C) Leche fluída: u\$s/kilolitro.

enero	281
febrero	277
marzo	284
abril	290
mayo	310
junio	317
julio	320
agosto	311
setiembre	296
octubre	308
noviembre	301
diciembre	289

D) Crema de leche: 460 u\$s/1.000 potes

## 2. ANALISIS DE RESULTADOS.

En las condiciones promedio para el período representado el resultado económico de empresas con características del tipo de la simulada fue positivo.

Capacidad de procesamiento, nivel de actividad, orientación productiva, precio de la materia prima, precio de los productos, y también los niveles de las tasas de inflación y de interés, son las variables de mayor relevancia que se han tomado en cuenta al analizar los resultados económicos de los agentes.

Además de las anteriores, también son importantes por su influencia las variaciones en los niveles de remuneración al personal y en el costo de los materiales de envases.

En la búsqueda de la significación relativa de estas variables en la definición de la rentabilidad, se tomó en consideración el grado de variación característico que cada una de ellas presenta a lo largo del período representado.

Así, aparece el nivel de precios de los productos exportados el del principal de ellos, la leche en polvo -con su mayor destino en la exportación-, como el que más influye en los resultados.

Oscilaciones del orden del 30%, comunes en la serie de precios internacionales de la leche en polvo, se traducen en una respuesta casi lineal de los niveles de rentabilidad. Estos caen desde valores claramente positivos (más del 40%) hasta la negatividad en las fases de precios deprimi

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

dos, lo que implica interrupción de exportaciones y la búsqueda de colocaciones alternativas o la reducción en el grado de actividad con las resistencias ya analizadas en el cuerpo del trabajo.

La variación en el precio de la materia prima, (el rubro que da cuenta en promedio de la tercera parte de los egresos), no tiene una entidad comparable. Queda así planteada la dificultad de recurrir a su depresión como compensatoria de la del primer tipo (caída del precio internacional), por más que se cuente para potenciar su efecto con la posibilidad de la modificación simultánea de los plazos de pago, característicamente flexibles y controlables por esta industria.

Reducciones en el precio de la grasa butirosa del orden del 20% se traducen en un porcentual de aumento de rentabilidad cercano a la mitad de ese valor.

Una reducción en el precio de la grasa del orden del 40% (1), significa una mejora en la rentabilidad cercana al 60% (suponiendo un pago al contado). Una tal reducción en el precio de la grasa, se traduce en una mejora de rentabilidad que es menos que proporcional cuando se consideran los plazos de pago no menores a 30 días que son la norma. Esto es así, dado que el pago diferido significa una participación efectivamente menor del gasto en materia prima dentro del total de costos y por lo tanto menor incidencia en el resultado.

---

(1) Variación de magnitud cercana a las máximas promedio observadas en la serie de precio de la grasa butirosa.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Esta relación entre la variación en el precio de la materia prima y la correspondiente variación en la tasa de ganancia de la empresa, se modifica favorablemente para la empresa cuando se pasa a una situación de utilización más plena de la capacidad instalada.

Considerando una situación ideal, no observada, en la que la capacidad instalada de la planta se utiliza plenamente a lo largo de todo el año, encontramos que (manteniéndose iguales los demás factores), una reducción en el precio pagado por la materia prima del orden del 12%, tiene un efecto más de 2 veces superior en el mejoramiento de la rentabilidad.

En una situación completamente diferente, cuando se analiza el comportamiento de las variables económicas suponiendo que la usina opera un 10% promedio por debajo de su capacidad media de procesamiento de 400.000 litros de leche por día, se encuentra, como en el caso anterior, y también a igualdad de otros factores, una modificación más que proporcional en la tasa de ganancia anual.

Modificaciones del orden del 10% en el precio de la materia prima se traducen en variaciones inversas, dos veces superiores, de los valores de la tasa de ganancia de la empresa.

En este contexto, la sensibilidad a modificaciones de precios de productos está incrementada. Si se considera un valor para la leche en polvo para exportación, cercano a los niveles mínimos de la serie de precios internacionales, encontramos a la empresa en una situación cercana a la de rentabilidad nula.

Corresponde señalar que en situaciones reales asimilables en su tipo a la del primer caso (o sea, alta utilización de la capacidad instalada), el efecto sobre la tasa de ganancia no sería tan pronunciado como lo muestran los resultados. Esto es así, dado que esta situación implica la oferta de diferenciales de precios en el pago de la materia prima por parte de la empresa, lo cual actuaría reduciendo los márgenes.

Aún con la restricción marcada (el pago de sobre precios), esta situación es frecuente, dado que es evidente, que las usinas en el período analizado, en muchas ocasiones debieron aproximar su operatoria a un funcionamiento de este tipo.

El segundo caso (menor uso de la capacidad instalada), corresponde a una situación en la cual resulta magnificada la incidencia de los componentes del costo no directamente ligados al nivel productivo (costos de mano de obra, energía, administración, seguros, etc.).

### 3. METODOLOGIA DEL MODELO EMPLEADO.

El modelo de agentes económicos utilizado implementa un sistema de registro que permite la representación del ciclo anual de un capital específico que opera en una determinada esfera de la producción. El resultado de su aplicación establece la magnitud de ese capital, su velocidad de rotación y su capacidad genérica anual media de valorización, considerando una relación entre dichas variables dependientes del tipo:  $PQ = K (\beta + g)$ , donde "PQ" es el valor de la producción, "K" el capital desembolsado para la actividad anual, " $\beta$ " la velocidad de rotación y "g" la tasa de ganancia anual.

Desde el punto de vista operativo, tal representación tiene carácter de monoperiódica (ciclo anual), y se lo fragmenta en doce subperíodos (meses), en tanto permite una desagregación lo suficientemente apta como para captar las variaciones en las condiciones de producción y circulación dentro del año, manteniendo la escala de producción.

El subperíodo será, pues, la unidad de registro para el fechado de las variables independientes, tanto en el caso de los ingresos como en el de los egresos anuales. Los valores de estos, como los del capital fijo, para representar condiciones medias de operación de ese capital específico, son datos promedio según distintas bases de ponderación. Se trata de valores estimados como representativos de períodos lo suficientemente largos como para eliminar formas cíclicas y tendenciales, por un lado, y las oscilaciones anuales en la capacidad productiva de la mano de obra, por otro, estas últimas de singular peso en las producciones que dependen de condiciones naturales poco controlables.

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

Asimismo, para las variables mencionadas se explicitan las condiciones de financiamiento a que se encuentran sujetas, a efecto de identificar el momento real de desembolso de un egreso o percepción de un ingreso, como así también la incidencia de la inflación sobre dichas condiciones mediante la utilización de la inflación promedio mensual del período considerado.

El modelo también tiene en cuenta las necesidades de mantener un determinado nivel de reservas financieras a efectos de hacer frente a distintos egresos operativos producto del ciclo anual, computando los intereses que corresponden a la colocación de estas como capital a préstamo durante el tiempo que el proceso productivo lo permita. En el caso que la tasa a la que son colocadas sea mayor o menor que la inflación, computará intereses positivos o negativos respectivamente. Si tales reservas financieras deben ser satisfechas mediante la solicitud de un préstamo bancario, el modelo también tiene en cuenta esta situación, cargando los respectivos intereses que se deben pagar a la entidad crediticia.

El modelo explicita y distingue entre capital desembolsado y efectivamente utilizado en el proceso productivo, entre capital fijo y circulante, indicando las distintas velocidades de rotación de cada una de las porciones de capital, la ganancia anual y la tasa de ganancia.

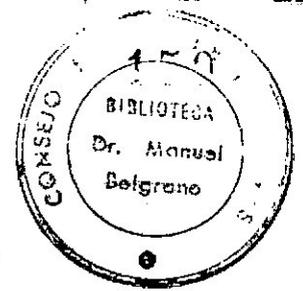
143

INDUSTRIA LACTEA - PRUEBAS DE SENSIBILIDAD A LAS CONDICIONES DE  
OPERACION DE LAS EMPRESAS LACTEAS

<u>TASA DE GANANCIA ANUAL</u>	<u>CONDICIONES DE OPERACION</u>
31%	Producción : media Materia prima : 60% más cara, pagada al contado Leche en polvo: 1.500 u\$s/tn, cobrada al contado
24%	Producción : media Materia prima : 60% más cara, pagada al contado Leche en polvo: 1.500 u\$s/tn, cobrada a los 15 días
30%	Producción : media Materia prima : 60% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.500 u\$s/tn, cobrada a los 15 días
9%	Producción : media Materia prima : 30% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.275 u\$s/tn, cobrada a los 15 días
-14%	Producción : media Materia prima : 60% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.200 u\$s/tn, cobrada a los 30 días
14%	Producción : media Materia prima : 30% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.275 u\$s/tn, cobrada al contado
20%	Producción : media Materia prima : 15% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.275 u\$s/tn, cobrada al contado
- 3%	Producción : media Materia prima : 15% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.200 u\$s/tn, cobrada al contado
48%	Producción : media Materia prima : 15% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.425 u\$s/tn, cobrada al contado
54%	Producción : plena Materia prima : 15% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.350 u\$s/tn, cobrada al contado
39%	Producción : plena. Materia prima : 30% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.350 u\$s/tn, cobrada al contado
16%	Producción : plena Materia prima : 30% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.200 u\$s/tn, cobrada al contado
-24%	Producción : plena Materia prima : 30% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.000 u\$s/tn, cobrada al contado
41%	Producción : 10% inferior a la media Materia prima : 15% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.525 u\$s/tn, cobrada al contado
34%	Producción : 10% inferior a la media Materia prima : 30% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.425 u\$s/tn, cobrada al contado
3%	Producción : 10% inferior a la media Materia prima : 30% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.000 u\$s/tn, cobrada al contado
10%	Producción : 10% inferior a la media Materia prima : 15% más cara, pagada a los 30 días Leche en polvo: 1.000 u\$s/tn, cobrada al contado

## ANEXO BIBLIOGRAFICO

- SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA - Area Lechería: Reseña estadística. Años 1970 a 1985.
- HERSCHEL, F. : "Cambio tecnológico en la industria lechera", Instituto Torcuato Di Tella, Documento de Trabajo N°61, Buenos Aires, 1969.
- ORIENTACION LACTEA: Publicación mensual, varios números.
- INDUSTRIA LECHERA: Publicación mensual, varios números.
- F.O.P.A.L.: FONDO DE PROMOCION A LA ACTIVIDAD LECHERA: Publicaciones estadísticas.
- PERSPECTIVAS AGROPECUARIAS: Publicación de la Asociación Argentina de Economía Agraria, Bs.-As., Nros.: 1984 a 1988.
- CENTRO DE LA INDUSTRIA LECHERA: Memorias, varios años.
- GUTMAN, G. y PORTA, F. : "Situación de la industria láctea en Argentina, Banco Mundial, Bs. As., Diciembre 1986.
- FOOD MANUFACTURE: Varios números.
- INTERNACIONAL FOOD POLICY RESEARCH INSTITUTE: Varios números.
- Programa de Asistencia Técnica, Componente Bienes de Capital, Proyecto S.I.C.E. - P.N.U.D.: "La industria de máquinas envasadoras/ embotelladoras de alimentos y bebidas".
- ASCUA, R. : "Lechería nacional análisis de algunos factores críticos", 7° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Rosario, Octubre 1988.



- C.I.S.E.A.: "Primeros pasos en la integración Argentina - Brasil - Uruguay\_.
- INIGO CARRERA, J.B. : "Relación entre integración vertical e incorporación de técnicas avanzadas en la cuenca de abasto lechero de Buenos Aires", Franklin Consult S.A. Consultora - Secretaría de Planeamiento y Desarrollo de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, 1980.
- DI STEFANO, D.: "Situación actual de la lechería a nivel nacional en la República Argentina", Consejo Federal de Inversiones, Buenos Aires, 1985.
- PARELLADA, G.: "Caracterización económica de la actividad lechera Argentina". Programa de Postgrado en Economía Agraria - INTA, Buenos Aires, 1980.
- CENTRO DE ESTUDIOS Y PROMOCION AGRARIA (C.E.P.A.): "El sector agropecuario pampeano en la década del '70". Buenos Aires, 1983.
- F.A.O.: Anuarios de comercio y de producción, varios años.
- PENNA, J.: "Panorama actual del sector lechero argentino; algunas consideraciones", CISPA, Documento de Trabajo e Investigación N° 3, Buenos Aires, 1985.