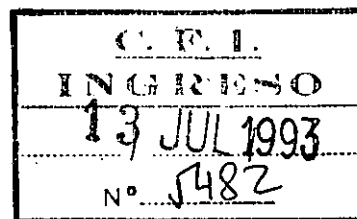


0
H12244
I31
IV

Buenos Aires, 13 de julio de 1993

Sr. Secretario General del C.F.I.
Ing. Juan José Ciáccera
S / D



mi consideración:

Por la presente hago entrega del Informe Final sobre la Industria Láctea: Diagnóstico de la Industria Láctea de la Provincia de Santa Fe y Entre Ríos, perteneciente al estudio "Competitividad de la Producción Regional", de acuerdo a los términos del contrato.

Sin otro particular, lo saludo atentamente

María Eugenia Iturregui

O/H. 12244
I 31
IV

0 322(2)
H212
6334
H121

M FN - 11

3757A

DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA LACTEA
DE LAS PROVINCIAS DE SANTA FE Y ENTRE RIOS
INFORME FINAL

María Eugenia Iturregui

Buenos Aires, 13 de julio de 1993

INTRODUCCION

La industria láctea viene transitando desde mediados de la década del 80 un profundo proceso de transformación y crecimiento. Hoy se puede afirmar que se trata de una industria madura en cuanto a su capacidad de adaptación a cambios de la demanda. La tasa de crecimiento ha sido relativamente superior respecto a la de otras industrias alimenticias, lo que representa un comportamiento dinámico y de mejor manejo de estrategias productivas.

En esta última etapa se comenzó a modificar el perfil productivo de la industria láctea de nuestro país. En primer lugar el surgimiento de nuevas firmas o bien el redimensionamiento de otras, provocaron una fuerte competencia interempresaria.

Este proceso llevó a una mayor concentración del volumen de producción por parte de las empresas líderes. Por otra parte durante 1992, la masiva importación de productos lácteos provocó una fuerte caída en los precios domésticos de los productos, que afectó mayormente a la medianas y pequeñas industrias.

En segundo lugar, en este último segmento irrumpieron una gran cantidad de tambores fábrica, en muchos casos no registrados, que atomizaron la oferta de quesos duros y blandos.

En el sector primario, las modificaciones tecnológicas ocurridas en la década del '70, se desaceleraron y el crecimiento de la oferta global se ha incrementado a un menor ritmo que el esperado. Las barreras estructurales que frenan este crecimiento, junto con las cíclicas crisis sectoriales, han expulsado a numerosos productores de la actividad láctea.

El aumento del consumo interno fue acompañado por cambios cualitativos. La demanda comenzó a tener mayores exigencias en calidad, diversificación y a seleccionar por marcas de productos.

Los canales de distribución de productos lácteos, no quedaron ajenos a estos procesos de transformación. La concentración de los canales de distribución, aumentó el poder negociador de los mismos, frente al gran número de pequeños y medianos establecimientos elaboradores. Vale decir que disminuye la capacidad negociadora de este segmento productivo altamente atomizado. El

canal de comercialización usado por estos, era el del mayorista, figura que ha comenzado a desaparecer . Como respuesta a este fenómeno surgieron formas de comercialización no tradicionales, por ejemplo producción "bajo licencia" de commodities.

II. OBJETIVOS Y ALCANCES DEL ESTUDIO

El presente diagnóstico tiene como objeto analizar la situación de la industria láctea a fin de indagar sobre la situación actual y sus perspectivas en el marco de la actual política económica. Se trata de conocer cuales son o han sido las restricciones estructurales del sector y resaltar los aspectos que dificultan un crecimiento sostenido.

En este informe se ha analizado las cuenca Centro-Oeste y Sur de la provincia de Santa Fe y la cuenca Paraná de Entre Ríos, la que representan más del 38% de la producción nacional y donde están localizadas algunas de las principales empresas lácteas del país y numerosas empresas pequeñas y medianas. En este sentido se ha puesto especial énfasis en la caracterización de estos dos últimos segmentos empresariales.

Por último se han elaborado recomendaciones de orden general que se orientan a remover algunas de las restricciones, facilitando la potencial transición hacia una reconversión sectorial.

III. METODOLOGÍA

El análisis que aquí se presenta, se basa en la información recogida a través de una encuesta de carácter cuali-cuantitativo a empresarios del sector lácteo. Si bien este estudio se refiere específicamente a las cuencas mencionadas de Santa Fe y Entre Ríos, las apreciaciones sobre el sector industrial están basadas en la totalidad de las empresas encuestadas en Buenos Aires, Entre Ríos y Santa Fe.

La encuesta utilizada fue el producto de la reformulación de una anterior, empleada para los estudios de PYMES de CFI-CEPAL. La misma consta de 5 capítulos con preguntas acerca de:

- Características productivas e interrelación con el sector primario;
- Mercados y Comercialización;
- Competitividad;
- Inversión y proyectos de inversión;
- Políticas.

Las entrevistas fueron de carácter personal con directivos y/o ejecutivos de las firmas visitadas. Cada una de estas encuestas tuvo una duración media de 3 horas.

La información obtenida, a pesar de indagar sobre datos cuantitativos, debe ser considerada de carácter cualitativo, ya que en muchos casos no se disponía de información precisa sobre todos los puntos requeridos. Por otra parte, debido al secreto empresarial, en algunas situaciones se manifestaba cierta reticencia para responder a preguntas con mayor grado de especificidad.

Se entrevistaron 18 empresas de distintos tamaños y orientación de su producción y una distribuidora de productos lácteos. Las mismas están localizadas en las cuencas seleccionadas para este estudio: cuenca Central y cuenca Sur, ambas en la provincia de Santa Fe; cuenca Noroeste de la provincia de Buenos Aires y cuenca Paraná en Entre Ríos.

Teniendo en cuenta las características propias de esta industria, en lo referido a su importante la vinculación con el sector primario, se decidió realizar un relevamiento de la situación que atraviesa este, mediante el

análisis de diversos trabajos de instituciones como el INTA, informes provinciales, censos. etc.

A su vez, fue factible obtener una visión de la políticas dirigidas al sector, mediante entrevistas a representantes provinciales y nacionales.

En el análisis del sector industrial se ha hecho especial hincapié en la caracterización de las empresas grandes, medianas y pequeñas. El mercado de leche fluída, que es abastecido principalmente por el segmento de industrias líderes dentro del sector, no entra en el relevamiento industrial realizado. Sin embargo se ha tomado en consideración la influencia que ejercen estas grandes usinas en el comportamiento presente y futuro del sector.

IV. SINTESIS DEL ESTUDIO

1. CONCLUSIONES

Por medio de la información analizada y las entrevistas con empresarios, funcionarios e investigadores, se pudo arribar a algunas conclusiones que dan lugar a interpretar el estado de situación del sector primario y de la industria láctea.

Sector Primario:

Respecto a este sector, se observa una caída en el número de establecimientos tamberos en todas las regiones productivas. En forma simultánea, está aumentando el volumen de producción total, debido a la mayor productividad registrada en los tambos de mayor capacidad. Es coincidente la percepción por parte de los especialistas y conocedores del sector que este proceso continuará acentuándose, por la existencia de limitantes de tipo estructural.

Algunos estudios indican que la producción media de un tambo "viable" debe ser superior a los 1.500 lts/día. En varias de las cuencas analizadas, estos niveles sólo son alcanzados por escasos productores, en particular en la cuenca Paraná, Entre Ríos.

Aunque la mayoría de las explotaciones cuentan con tambos mecanizados, se observa un alto nivel de descapitalización en el equipamiento y en la infraestructura con que cuentan.

Por su parte, se han canalizado importantes inversiones en los estratos de tambos más grandes aumentando su productividad y por ende también su participación en el total de la producción.

La relevancia que tiene, en ciertas cuencas (Rafaela, Rosario, NO Bs. As.), la figura del mediero en establecimientos relativamente pequeños, que registran índices de productividad bajos, hacen que esta modalidad productiva se transforme ineficiente. Los ingresos promedios para este esquema, no son remunerativos ni para el mediero ni para el propietario del tambo.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la labor desarrollada por el INTA¹, desde

¹La única área donde el INTA cuenta con una importante estructura para investigación y extensión en lechería se encuentra en la zona de Rafaela

donde se han venido implementado programas de difusión para el mejoramiento productivo de la actividad tambera. Por medio de asociaciones privadas de productores, los departamentos de extensión de las empresas lácteas y la labor de los gobiernos provinciales, se ha demostrado que se pueden lograr resultados satisfactorios con relativamente escasos recursos, practicando un mejor manejo de rodeo, pasturas y mayor cuidado higiénico-sanitario.

De esta forma en aquellas zonas en que se han llevado a cabo tareas de extensión, el crecimiento en los parámetros mencionados fue significativo y se estima que a partir del cese de estos programas se desaceleró este proceso.

En los dos últimos años, las políticas agresivas para la captación de materia prima por parte de las grandes industrias, generaron distorsiones al interior del sector primario. En este orden, los mayores precios ofrecidos por algunas empresas provocaron "corridas" de tamberos. Posteriormente se presentaron situaciones de falta de cumplimiento de los pagos pactados o bien, caída estrepitosa de los precios pagados por estas industrias. En tales circunstancias los productores primarios se vieron en dificultades para recolocar su producción.

El sector primario, por lo tanto, se encuentra sujeto a las políticas de precios que sostiene el sector industrial, siendo los productores más pequeños los más vulnerables debido a su falta de poder de negociación.

Desde el sector oficial se vienen encarando medidas para favorecer la reconversión del sector productivo, por medio de programas que contemplen los componentes tanto tecnológico como crediticio. Se orientan además, a incentivar la asociación de productores para la adquisición de equipamiento o para el emprendimiento de proyectos en forma conjunta. Desde el punto de vista productivo, las metas buscadas son: la diversificación de la producción, la intensificación de sus actuales producciones con el consecuente aumento de la productividad, hacer más eficientes los sistemas de gestión y comercialización, etc.

En las provincias de Santa Fe y Entre Ríos, se están desarrollando planes de calidad de leche bajo la responsabilidad del INTA, con los que se busca mejorar la productividad y rentabilidad de los tambos y la calidad de la

leche.

Después de muchos años sin relevamientos ni controles adecuados del sector, -Santa Fe, realiza anualmente un relevamiento ganadero, que incluye datos sobre la actividad tambera-, se está comenzando a trabajar para subsanar estas falencias y poder elaborar, entre otros, un diagnóstico de la actividad. El sector público que se ocupa de la temática carece de infraestructura técnica y económica acorde a las necesidades de asistencia al sector.

Sector industrial

Se observan altas tasas de crecimiento en el sector, en especial en las industrias más grandes. El cambio registrado, a partir de los años 1989-1991, reubicó a las empresas dentro de otro esquema productivo. Las inversiones realizadas así como también la puesta en práctica de diferentes modalidades de producción y comercialización hicieron posible un crecimiento sostenido durante estos últimos tres años.

En este contexto de crecimiento, se ha producido un proceso de concentración con desaparición de pequeñas y medianas industrias y la adquisición de importantes firmas por parte de empresas extranjeras u otras firmas líderes en el mercado.

De esta forma, tanto por las rotaciones de firmas, como por el impacto de la política macroeconómica, la estructura productiva supone, actualmente, un perfil diferente al que mostraba cinco años atrás.

La generalización de la elaboración de leche en polvo por el sistema spray en todas las industrias grandes y algunas medianas, les permitió mejorar técnicas de elaboración y a su vez disminuir costos financieros. En este último aspecto, la producción de quesos de pasta dura era el único recurso productivo en épocas de excedente, por lo tanto estaban muy atados a mantener stocks de este tipo de quesos. Toda esta operativa implicaba capital inmovilizado y consecuentemente alto costo económico.

Aparejado a este proceso irrumpen en el mercado una serie de nuevos productos que buscan ampliar y diversificar la demanda. A partir de la competencia ejercida por las nuevas empresas instaladas en el mercado local y por la

importación de lácteos, surge claramente una mayor preocupación por la calidad y la variedad de productos ofrecidos al consumidor.

El sector de producción de quesos se caracteriza por la presencia de numerosas empresas pequeñas y medianas, no encontrándose líderes absolutos que fijen líneas de precios tanto de la materia prima, como de los productos. La producción está básicamente concentrada en la elaboración de commodities, donde la tecnología es sencilla y accesible y las inversiones necesarias son de bajo costo relativo.

El ingreso de otros tipos de quesos, por parte de la importación y hasta ese momento poco difundidos, llevó a la elaboración de menor escala de algunos de estos y a la preocupación por mejorar calidad y envasado en los productos tradicionales.

Por otra parte, en este último período, aparecieron campañas publicitarias de gran incidencia en los cambios de hábito de alimentación. Fue así, como el consumo de yogures ingresó en la canasta de alimentos de la población. La gran variedad de sabores y combinación con otros productos (jaleas, frutas, cereales, etc) así como su consumo más desestacionalizado, fue factor de transformaciones tecnológicas al interior de las grandes empresas.

La tecnología de elaboración de esta industria, no es sofisticada, es de fácil acceso y adaptación. En este orden, las grandes usinas han incorporado líneas de proceso completas tanto de origen nacional como importadas. La industria local de bienes de capital para la industria láctea, ofrece equipamiento de buena calidad tanto de diseño nacional, como fabricado bajo licencia. Las maquinarias de última generación -plantas de ULF (para leche de larga vida), pasteurizadoras con desmoladoras- son adquiridas en el exterior.

El mayor nivel de inversión en términos absolutos y relativos fue llevado a cabo por las grandes empresas y seguido en menor medida por las medianas. La principal forma de financiamiento ha sido mediante recursos propios. En algunos casos, en especial las firmas medianas, tomaron créditos de corto plazo para financiar estas inversiones. Esta política de endeudamiento afectó en algunos casos su estrategia comercial, ya que provocó ventas a plazos y precios menos ventajosos a fin de subsanar a modo parcial su ahogo

financiero.

La escasa disponibilidad de créditos a tasas accesibles perjudicó a la pequeña industria que no contó con capitales propios para financiar innovaciones tecnológicas. De esta forma, las inversiones realizadas por los pequeños empresarios fueron de escaso monto y en muchos casos mejoraron su equipamiento mediante el ensamblado de equipos reciclados de otras plantas.

Frente a todos los cambios que se presentan para la actividad económica en su conjunto, los ajustes en materia de estructura de costos, son calificados como sustanciales para el crecimiento económico de cualquier actividad. En particular, este sector presenta ciertas dificultades, debido al alto precio de algunos de sus insumos principales. Por un lado, el precio pagado por la leche, en término de dólares, es el más elevado respecto a los países competidores.

No obstante ello, las empresas más grandes siguen una política de precios de la materia prima, en la que bonifican calidad y cantidad de leche, y donde el precio medio resultante es superior al promedio. Las empresas pequeñas, por su parte, no cuentan con capacidad técnica ni económica para adecuarse a esta política. En definitiva, sólo las empresas grandes están en condiciones de abonar mejores precios a los mejores productores.

Esta variabilidad de precios intraempresarial, se encuentra incrementada por la competencia interindustrial, por la escasez o exceso de materia prima y por la presencia o ausencia de firmas competidoras en la misma zona.

La recolección de la materia prima tiene alta incidencia en el costo total de la producción. Este factor adquiere características de mayor magnitud en aquellas empresas que debido al volumen que procesan y su ubicación deben recorrer distancias superiores. En este sentido, las empresas pequeñas y medianas, tienen ventajas relativas sobre las de mayor escala.

El costo energético es elevado y diferencial según la empresa que suministre el servicio. Es así como las industrias deben abonar distintos precios de acuerdo a la zona en que se asientan. A igualdad de otros factores, este es un elemento que provoca distorsiones de costos entre empresas.

La alta competencia por la captación del mercado metropolitano, ha desarrollado acciones defensivas en las grandes empresas, que basaron parte de su estrategia comercial en mejorar la presentación y calidad del producto, mayores gastos en publicidad y promoción y fortalecimiento de sus canales de distribución. Todas las empresas grandes y gran parte de las medianas que se dirigen a este mercado han instalado sus propios centros de distribución en Capital y Gran Buenos Aires.

En este punto se pone de manifiesto la brecha competitiva existente entre las empresas grandes, las medianas y las pequeñas.

Las asimetrías son muy notorias, ya que por un lado las ventas a los grandes centros de consumo (hipermercados, y cadenas de supermercados), demandan gran volumen de productos, fijan sus propias líneas de pago, exigen formas específicas de presentación y tipo de productos, y en algunos casos hasta llegan al fraccionamiento de acuerdo a sus necesidades. Con facilidad reemplazan proveedores, por otros que se adecuan a estos condicionamientos. Esta operatoria queda restringida a una fracción de empresas, mientras que por su estructura productiva a las restantes les resulta antieconómica.

Las empresas medianas y pequeñas, se autodefinen incapaces de seguir la conducta de las grandes industrias y se manifiestan muy vulnerables frente a las políticas comerciales que estas llevan a cabo.

En cuanto al comercio con el exterior, tradicionalmente este ha sido un sector que ha exportado excedentes de producción, en períodos en los cuales creció la oferta de leche por encima de las expectativas, o bien en épocas de caída en el consumo interno. Las firmas que tienen presencia en el exterior, no han realizado grandes esfuerzos para posicionarse sólidamente en el mismo y es en este aspecto, donde se diferencian notoriamente de las políticas comerciales, seguidas por los principales exportadores de lácteos.

A pesar de ello, las empresas de primera líneas están en condiciones más favorables que las pequeñas y medianas, para entrar al mercado internacional.

Por un lado, debido a las inversiones que han realizado y al conocimiento adquirido sobre tecnologías de proceso y de producto. Contribuye en igual

sentido, la capacidad de gestión que han desarrollado y el conocimiento del mercado externo. Por su parte, la calidad de los productos elaborados les permite participar en el comercio de commodities de lácteos: leche en polvo, queso barra, quesos duros.

Por el momento no se puede aspirar a competir en "especialidades", ni con productos de elevada calidad en los mercados internacionales más exigentes y competitivos.

No obstante, se debe tener en cuenta las características del mercado internacional de lácteos y la actual distorsión de precios relativos que afecta a todo el sector y que incide en sus costos de producción y consecuentemente en su competitividad externa.

En la provincia de Santa Fe se está llevando a cabo un control del sector industrial lácteo por medio de auditorías en los que se hace un relevamiento de la situación higiénico-sanitaria y fiscal. De este modo se actualizará el registro industrial, lo que permitirá ejercer un control más estricto, con lo que se tenderá a mejorar la calidad de la producción provincial.

En Entre Ríos no existen registros industriales actualizados. Desde el sector oficial, por medio de convenios con organismos técnicos e industrias se comenzó a relevar parcialmente la actividad y a diagramar un plan para el mejoramiento de la calidad de la leche.

Las "zonas grises" entre quienes son los encargados de controlar las industrias, la materia prima y los productos elaborados, genera dificultades para fiscalizar y asegurar la calidad de la producción.

2. RECOMENDACIONES

- * Recolección de información para la elaboración de indicadores tanto del sector primario como del industrial por parte de las autoridades provinciales y/o nacionales. Sistematización de registros, a fin de contar en forma regular con datos que faciliten un diagnóstico preciso y la diagramación de políticas sectoriales.
- * Proveer de mayores recursos a aquellos organismos que puedan desarrollar sistemas educativos y de capacitación para los tamberos, que no tienen acceso a mejorar su producción.
- * Fomentar la asociación de productores, para la compra colectiva de aquellos instrumentos y medios de producción que les permita alcanzar mejores niveles de productividad.
- * Organización de servicios de apoyo a las sociedades de pequeños productores para que encaren la comercialización tanto desde sectores privados como oficiales que permitan el posicionamiento comercial de varios."
- * Efectiva aplicación de campañas para el control de mastitis y brucelosis.
- * Fomentar la formación de consorcios zonales para mejorar la infraestructura vial y la electrificación rural.
- * Difusión más amplia de las políticas sectoriales que se están llevando a cabo, en particular las que atañen a la pequeña y mediana industria.
- * Contar con mecanismos eficientes de contralor y ficalización, desde el punto higiénico-sanitario de los productos elaborados.
- * Aplicación de sanciones punitivas a aquellos productores que no estén cumpliendo con la legislación vigente en materia fiscal, previsional a fin de establecer transparencia en el mercado y sanear al mismo.
- * Facilidades de carácter financiero, a los empresarios que demuestren una solvencia relativa mejor y proyectos productivos acordes con los

cambios que se vienen operando en el mercado de productos lácteos.

- * Supervisión por parte de un comité técnico de los créditos otorgados mediante líneas específicas, que verifiquen la efectiva canalización de esos recursos para los fines que fueron solicitados.
- * Análisis del costo social, de la aplicación de políticas que beneficien solo a un segmento de productores más competitivos, considerando que al tratarse de una producción de bienes salario, una producción a menor precio y de mejor calidad tiene gran impacto en la canasta de bienes de consumo de toda la población. En ese sentido se recomienda analizar de que manera medir los impactos socio-económicos, en ambos sentidos.
- * Siguiendo con el esquema del punto anterior, es conveniente conocer la estructura ocupacional en esta actividad, para el sector primario como para el industrial, indagando además acerca de la calificación de esta mano de obra y sus posibilidades de reconversión.
- * Promover desde el gobierno programas de capacitación en coordinación con el sector privado. Los costos deberán ser participados con el sector productivo, lo que otorgará incentivos para que los recursos se gasten eficientemente.
- * La producción y difusión de información tecnológica permite grandes resultados tanto externos como las economías de escala. Sería recomendable en ese sentido, cooperación pública y privada para fundar y dirigir servicios de divulgación de la información o instituciones de apoyo tecnológico. En particular dirigida para aquel tramo de empresas que se encuentren en proceso de reconversión.
- * Las empresas, por otra parte deberían contar con amplia información sobre mercados, compradores potenciales y especificaciones y diseño de productos para esos mercados. La búsqueda de tal información acarrea costos extras para los productores individuales. El gobierno podría poner a disposición información en esta materia.
- * En este mismo orden, sería recomendable facilitar la creación de consorcios de exportación, que permitan reducir costos fijos que de otra

manera resultán elevados para las pequeñas y medianas industrias.

- * Desde el gobierno es necesario transmitir a los sectores vinculados con la actividad el estado de las negociaciones que regularmente se llevan a cabo en el marco de las reuniones de trabajo del Mercosur.
- * Mayor impulso al Instituto Nacional de Tecnología Industrial para apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana industria.

producción en escala, mejor calidad de productos, variedades que se ajustan a los gustos y cambios de la demanda.

Todo este proceso se vió acompañado por movimientos de capitales en el sector industrial (compras, ventas, fusiones de empresas), ingreso al mercado lácteo de empresas de origen extranjero de alta experiencia en esta actividad³, fuerte competencia interempresarial por el liderazgo en ciertos productos y en la captación de otros segmentos tanto de producción como de consumo.

De gran impacto económico ha sido, a su vez, el ingreso en gran escala de productos lácteos importados, que alteraron las reglas internas de este mercado existentes hasta 1991.

Todas las nuevas formas de competencia que se vienen desarrollando, generó acciones defensivas en varios órdenes, y entre ellas los sistemas de comercialización pasaron a ser de particular relevancia estratégica.

Dentro de la participación del total de productos elaborados, se ha registrado un importante incremento de la elaboración de leche en polvo y yogures, en detrimento de la participación de los quesos. La producción de los mismos no ha seguido un comportamiento homogéneo, ya que mientras los de pasta blanda y semidura han mantenido o incrementado su participación, los de pasta dura han tenido una importante disminución, pasando de niveles máximos de 13.9% en 1981 a mínimos de 11.9% en 1989 (Anexo 1, Cuadros 3 y 4).

Situación internacional del Sector Lácteo:

El comercio mundial representa sólo el 5-6% de la producción mundial de leche fluida. Los productos que son objeto de mayor intercambio comercial, del volumen producido son: leche en polvo (31.4% de la producción), manteca (10.6%) y queso (6.3%).

³ La empresa multinacional italiana Parmalat alquiló la marca La Vascongada por tres años (hasta 1995 y renovable) y compraron su maquinaria e instalaciones. Nestlé por su parte adquirió Mendizábal, Quelac (Adler y Bavaria), Laponia y Noel, además de la planta de Mastellone de leche en polvo en Villa Nueva, Córdoba por \$25.000.000.-. Bongrain adquirió en 1990 a Santa Rosa S.A.. La Cooperativa Gaucha de Rio Grande do Sul compró la quesera Zacardía. Phillips Morris adquirió La Montevideana.

3. DESARROLLO DEL ESTUDIO

3.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR LACTEO EN ARGENTINA

Aspectos Generales

La actividad lechera representó en 1992, el 1.5% del PBI, participando con casi el 6% del producto agropecuario y con el 3% del industrial.

En 1992 la producción de leche alcanzó los 6.000 millones de litros, esperándose para el presente período un nuevo crecimiento que supere el anterior registro en más de un 7%. De esta forma se alcanzarían volúmenes record de producción.

Entre los años 1985 y 1991 la producción nacional de leche se mantuvo estabilizada en aproximadamente 5.500 millones de litros, produciéndose un pico máximo en 1989 con 6.500 millones (Anexo 1, Cuadro 1)¹.

La región pampeana produce aproximadamente el 80% de la producción nacional de leche y su producción alcanza a cubrir la casi totalidad del consumo de lácteos del país. El restante 20% se localiza en cuencas menores, abasteciendo a los centros urbanos regionales como Tucumán, Salta, Mendoza y Comodoro Rivadavia (Anexo 1 Cuadro 2).

Sin embargo, analizando el comportamiento registrado al interior del sector primario, se observan importantes transformaciones: disminución del número de tambos, aumento de la productividad media, diferentes modalidades de interacción del sector primario con la industria, nuevas inversiones en explotaciones tamberas de mayor tamaño.

Dichas transformaciones, determinaron que con un menor número de explotaciones tamberas se obtenga un mayor volumen de producción al alcanzado años atrás.

Por su parte, el sector industrial, presentó cambios profundos que se pusieron en evidencia a partir de la irrupción en el mercado de empresas líderes con: diferentes líneas de productos, alta capacidad innovadora,

¹ Las estadísticas oficiales presentan problemas tanto desde el punto de vista de la recolección de la información, como del universo relevado. El surgimiento de los tambos-fábrica y el crecimiento de las industrias no registradas ha provocado una subcaptación de los volúmenes de leche procesados.

Dicho intercambio, estaba concentrado en la CEE, Nueva Zelanda y los EE.UU. siendo el promedio del segundo quinquenio de la década del '80 más del 75% del comercio mundial.

De acuerdo a datos de exportaciones para 1990, la CEE participaba en un 46,12% sobre el comercio mundial de productos lácteos, en segundo lugar estaba Nueva Zelanda con un 20,24% y el resto de Europa participaba con el 9.84%. En este mismo año, las exportaciones de EE.UU. sólo alcanzaron el 3.35% del comercio mundial.

Los principales países importadores en 1990 fueron México (22.8% del volumen comercializado), ex-URSS (22.5%), Japón (15.7%) y EE.UU (9.2%) que juntamente con CEE (14%) se ubican como importadores y exportadores según la época del año y para cierto tipo de productos.

Debido a la importancia en cuanto al volumen de producción de lácteos y también por el grado de desarrollo que alcanzaron en la producción, la CEE ha venido desde hace ya varios años, pautando y regulando el comercio internacional de los mismos.

Esta política se basó en tres pilares básicos: a) política de ayuda interna (la misma incluye política de precios internos, de compras y stocks y de restricción a la producción), b) barreras a la importación de productos agropecuarios y c) subvenciones a la exportación.

La denominada Política Agraria Común (PAC), esta en gran medida comprometida con la actividad lechera, ya que esta actividad representa cerca del 20% de la actividad agropecuaria del Mercado Común Europeo. Los principales mecanismos fijados han sido su política de precios y la compras de intervención.

Más allá de la actual coyuntura, dada por las compras de los países del Este, que provocó una caída en los stocks mundiales de lácteos, las modificaciones en la PAC, producidas en 1992, en materia láctea no han sido sustantivas. No es factible prever disminuciones importantes en sus volúmenes de producción y por ende en el vuelco de excedentes a precios subsidiados al mercado internacional.

Con la apertura de los países del Este Europeo, han surgido en el mercado internacional nuevos oferentes de lácteos (Polonia, Checoslovaquia, Hungría) a precios muy competitivos.

Comercio Exterior de Productos Lácteos

Tradicionalmente las exportaciones lácteas han sido producto de excedentes de producción que no han sido absorbidos por el consumo interno, razón por la cual estas crecen en la medida que este último disminuye y viceversa.

A partir de 1990, la relación exportación de lácteos sobre el total de exportaciones registró una disminución, pasando de 1,7% en el año anterior a 1,0%. En los dos años subsiguientes la tendencia fue decreciente, llegando en 1992 a los valores históricos más bajos (Anexo 1 Cuadro 5). De igual modo la relación exportación de lácteos sobre el total de exportaciones industriales sigue una tendencia similar.

Las exportaciones de lácteos alcanzaron valores récord en los años 1989 y 1990, del orden de los 160 y 123 millones de dólares respectivamente (Anexo 1, Cuadro 6). Cabe destacar que este aumento de las exportaciones registrado entre esos años coincidió con tres hechos: 1) un importante crecimiento en los precios internacionales de los productos lácteos, en particular de leche en polvo, 2) la puesta en marcha del Fondo de Promoción de la Actividad Lechera (FOPAL), que elevó los precios de exportación y 3) un aumento sustancial en la relación tipo de cambio-salario real, que provocó una caída en el consumo doméstico de productos lácteos.

En los años 1988, '89, '90 y '91, Brasil se destacó como uno de los principales compradores. El año de máximas compras fue 1989 con un valor de 91 millones de dólares. En 1992, las exportaciones con ese destino fueron de 40.4 millones de dólares. Los principales productos vendidos son leche en polvo y queso.

Sobre el total de productos lácteos que se dirigen al mercado externo, la leche en polvo presenta los niveles de mayor participación relativa dentro de ese conjunto de productos.

Con relación a los coeficientes de exportación por producto, se puede observar una mayor participación de la leche en polvo a partir de 1988. La

manteca retomó en 1989 similares niveles a los registrados en 1982 y 1983, pero en 1991 dicho coeficiente decrece abruptamente. En cuanto a los quesos, los datos muestran que la participación de la exportaciones sobre su producción creció a partir de 1988 y durante tres años consecutivos la tendencia fue positiva. Como en el resto de los productos lácteos en 1991, se pasa a exportar la tercera parte que en 1990. (Anexo 1 Cuadro 7)

Las importaciones en la década del '80, no han sido relevantes, a excepción de los años: '80, '81, '87. A partir de abril de 1991, el consumo interno de lácteos se mantuvo, las exportaciones se redujeron y crecieron las importaciones, de este modo, no se registraron presiones por parte de la demanda para aumentar el nivel de producción.

En 1992, las importaciones alcanzaron el valor máximo de la serie 1984-1992, provocando la caída en los precios internos y consecuentemente agravando la situación económica que atravezaban las PYMES.

3.2 CARACTERISTICAS DEL SECTOR PRIMARIO

3.2.1 Caracterización general de los productores primarios.

En la década del '80 se visualiza un proceso de concentración en los tambos de mayor tamaño que se acentúa en estos últimos tres años. Aunque se carecen de cifras ajustadas para las distintas cuencas analizadas, se estima que en la provincia de Buenos Aires han desaparecido en los últimos diez años un 25-30% de los tambos. En Santa Fe según el último relevamiento de tambos de 1991/92, da cuenta de la existencia de 6.542 explotaciones tamberas, mientras que diez años antes su número era de 10.821. En Entre Ríos la información es más desactualizada pero se estima que el proceso ha sido similar.

Junto con la desaparición de tambos, se manifiesta un crecimiento de la producción láctea total del país, lo que indica un aumento de la productividad media. Estos indicadores no reflejan por sí mismos la realidad, en cuanto existen un gran número de explotaciones medianas y pequeñas con bajos a medios índices de productividad (medida en términos de Kg.de grasa butirosa por hectárea; litros de leche por vaca; kgGB/vaca; etc.) y por otra parte, hay un incremento en explotaciones de mayor tamaño, tecnológicamente bien dotadas y con altos índices de productividad física.

Algunos estudios realizados sobre el sector primario consideran que para

obtener ingresos que permitan su capitalización, las empresas tamberas no deben tener producciones inferiores a los 1.500 lts/día. Una gran parte de los tambos pertenecientes a las cuencas visitadas no alcanzan estos parámetros y como resultado de esto se observa una aguda descapitalización y baja eficiencia productiva.

Otro aspecto que contribuye a desmejorar los resultados económicos de aquellos establecimientos pequeños y medianos, consiste en el empleo de mano de obra, contratada bajo la forma "medieros". Los ingresos que se obtienen, en este tipo de tambos, no resultan suficientes para el sostenimiento de dos familias y menos aún de la reproducción de estas explotaciones.

Si bien aún subsisten explotaciones con tambos manuales, la amplia mayoría está mecanizado. Sin embargo esto no asegura altos niveles de producción ni de calidad. Como ya se hizo mención, una gran parte de los tambos se encuentra descapitalizado, con niveles medios a bajos de producción, problemas higiénico-sanitarios, etc.

Otro de los factores que inciden en una baja productividad está asociado al manejo de reservas alimenticias, pasturas y verdeos, ya que su disponibilidad en épocas invernales incide en una mayor o menor estacionalidad en la producción. Del mismo modo se debe señalar la importancia del escalonamiento de las pariciones. Todavía es una práctica muy frecuente los servicios a campo y la baja utilización de la inseminación artificial.

La infraestructura caminera de las zonas tamberas, en épocas de lluvia colabora con un desmejoramiento en la calidad de la materia prima recolectada. La distancia que recorren los camiones en cada recolección de leche (en general dos veces por día) es de 100 km promedio. De acuerdo a la época del año que se trate y el estado de los caminos esto se traduce en un mayor recuento bacteriológico, debido al tiempo transcurrido entre la extracción y la llegada a planta.

Esta situación es también consecuencia de la falta de sistemas de refrigeración en los tambos. Gran parte de los mismos sólo cuentan con sistemas de refrescado por medio de piletas o cortinas que llevan la leche

a temperaturas de aproximadamente 24C⁴.

Desde comienzos de los años '70, las principales usinas lácteas, comenzaron a aplicar una estrategia dirigida al mejoramiento de la calidad de la materia prima recibida, a través de un servicio de extensión hacia los productores tamberos. Los principales objetivos buscados por estas empresas consistían en aumentar la productividad y rentabilidad de los tambos, disminuir la estacionalidad de las entregas de leche y mejorar las condiciones sanitarias e higiénicas de los mismos. Por medio de estas políticas trataron de captar a los tambos medianos y grandes con el fin de asegurarse una mayor regularidad y calidad en la provisión de leche, que les permite una mejor planificación para el desarrollo de su actividad.

Esta política asimismo fue sostenida, con la implementación de bonificaciones sobre el precio base de magnitudes muy importantes (hasta un 90% del precio base) para aquellos productores que cumplieran con distintos tipos de requisitos -mayor volumen, sistemas de refrigeración, piso del tambo, ordeñadora mecánica, etc.-

A pesar de la no existencia de una evaluación global sobre los resultados de la política de extensión por parte de las grandes usinas, la experiencia empírica demuestra que hubo importantes avances en ese sentido. Desde hace 3-4 años éstos servicios han sido suprimidos, hoy perduran sólo aquellos grupos de productores que han quedado con la práctica de contratación de asesoramiento a su cargo. En líneas generales, en este mismo período, se observa un estancamiento en los indicadores de productividad.

Surgimiento de los "Tambos-Usinas"

Es un fenómeno productivo bastante generalizado en ciertas cuencas como la del Noroeste de la provincia de Buenos Aires y la cuenca Paraná de Entre Ríos.

En la provincia de Entre Ríos este fenómeno ha tomado dimensiones considerables, estimándose que existen cerca de 800 tamberos en esta

⁴- De acuerdo a modelos de producción realizados por el INTA, sólo las explotaciones con más de 1.500 lt/día justifican la inversión en un equipo de frío.

situación. En Buenos Aires, hay un registro con 150 tambos-usina y se calcula una cifra por lo menos equivalente no inscriptos.

Las condiciones del mercado y la no existencia de ciertos controles por parte de las autoridades ha dado lugar al crecimiento del fenómeno de los "tambos-industria". Estos procesan su propia producción, en instalaciones la mayoría de las veces precarias, sin habilitación y ni cumplimiento de la legislación inherente a la actividad.

Entre los motivos que indujeron a los tamberos a recurrir a esta estrategia, figuran los bajos precios pagados por las industrias y el acceso a técnicas muy simples que con implementos rudimentarios les permite agregar mayor valor a su producto.

En la provincia de Buenos Aires, en un principio esta situación tuvo inicio en épocas de inundaciones cuando a los tamberos les resultaba difícil "sacar" su producción diariamente por falta de caminos adecuados. La perecibilidad del producto los llevó a elaborar la materia prima produciendo una "masa de queso" que luego era vendida a intermediarios. Estos, ubicados principalmente, cerca del cordón del gran Buenos Aires, reelaboraban este producto, fabricando quesos blandos o muzzarelas. Se trataba de quesos de baja calidad, sin controles sanitarios y que llegaban al mercado a muy bajos precios.

Todo este circuito se realizaba, generalmente, sin registros contables ni fiscales. Cuando la situación de emergencia provocada por este fenómeno climático terminó, no se modificó la conducta de estos productores. Algunas campañas desarrolladas oportunamente para controlar sanitariamente la producción, provocaron la clausura de algunos de los establecimientos.

Una situación similar se encuentra en la provincia de Entre Ríos, donde son numerosos los productores que elaboran su propia materia prima. En este caso, se trata de producción de queso duro tipo Sardo, que es vendido a comerciantes mayoristas del área metropolitana. Los controles higiénico-sanitarios y fiscales no son rigurosos y gran parte de la producción es comercializada en "negro".

La crisis sectorial del año 1992 agudizó los problemas económico-financieros

de estos productores, sobre todo aquellos que habían regularizado su situación. En algunos casos se comprobó que dejaron la producción industrial y volvieron a entregar leche a usinas de la zona.

3.2.2 Evolución de algunos indicadores productivos en Santa Fe

Según últimos datos obtenidos en el M.A.G.I.C , la producción total de leche en la provincia de Santa Fe ha experimentado un leve aumento de alrededor del 6% entre los años 1975 y 1991 a pesar de la fuerte caída en el número de tambos, que pasaron de 15.262 a 6.542 en igual período (-57%) y de un menor rodeo lechero (-23%). En este período de reconversión se produjo un fuerte proceso de sustitución del uso del suelo, trasladándose numerosos productores tamberos a la actividad granaria (Anexo 1 Cuadro 8).

En esta transformación se registraron simultáneamente varios cambios: aumento en el número promedio de vacas por tambo, aumento en la receptividad ganadera, que pasa de 0.47 vacas/ha. a 0.70 y aumento de la producción de leche por vaca. Todos estos indicadores ponen de relieve el aumento en la productividad total medida como producción por tambo o producción por hectárea año basado en el uso más intensivo del rodeo lechero.

Sin embargo, se debe destacar que entre los años 1988 y 1991 se acelera la desaparición de tambos (-25% en el período), que incide en el volumen total de leche, ya que el aumento de la producción por tambo no alcanzó para compensar la pérdida de establecimientos, disminuyendo la producción provincial un 18%. El tamaño de los tambos aumentó desde 59 hasta 72 vacas por tambo como media de la provincia.

De acuerdo datos del relevamiento provincial de 1988, aproximadamente un cuarto de los productores con menor producción (hasta 200 lts.diarios), aportaban el 6% de la leche provincial. Por otra parte, el estrato superior, vale decir aquellos que superaban una producción diaria mayor a 1.000 lts. producían el 24% del total. Entre estos extremos de producción (200 - 1.000 lts./día) se encontraba el restante 50% de los productores, que concentraban el 70% de la producción.

El sistema de explotación que prevalece es el de tambero "mediero" , que trabajan el 53% de los tambos. Otro indicador, que muestra la concentración

producida, es el incremento del tamaño medio del rodeo y la superficie media del tambo.

3.2.3 Cuencas Lecheras en la Provincia de Santa Fe

a) Cuenca Centro-Oeste

Compuesta por los departamentos de Castellanos, Las Colonias, San Cristóbal, San Martín, La Capital, San Jerónimo y San Justo. Aporta el 87.4% de la producción provincial, según el relevamientos de 1991.

Como se trata de una cuenca de largo asentamiento, posee una estructura productiva específica, asociada a un modelo que no se reproduce en el resto de la región pampeana. Constituye la mayor concentración de tambos del país, con una ocupación territorial de alrededor de 573.000 has. La actividad lechera de esta región tuvo origen en la instalación de inmigración europea, que trajeron consigo formas de organización grupal, que terminaron la bajo la forma de cooperativas de tamberos.

Entre los años 1982 y 1991 se produce una caída importante en el número de explotaciones tamberas. La mayor disminución se registra entre los las cifras de 1988 y 1991 entre los cuales desaparecen 1.796 establecimientos (Anexo 1 Cuadro 9). Aparejada

a esta tendencia se registra una disminución, aunque menor, en la superficie dedicada al tambo, mientras que el rodeo lechero medio aumentó un 22% (70.5 cab./tambo). Esto señala que se produjo un importante aumento en la cantidad de vacas por explotación tambera y un incremento significativo en la receptividad ganadera (vacas/hectárea).

b) Cuenca Sur.

Se extiende en los departamentos de Belgrano, Caseros, Constitución, Gral. López, Iriondo, Rosario y San Lorenzo. Los departamentos más importantes son Iriondo y Gral. López. Provee aproximadamente el 12% de la leche provincial.

Esta cuenca presenta un proceso de desaparición de tambos y disminución de superficie similar al ocurrido en la cuenca antes descrita, aunque de mayor magnitud. La cantidad de tambos que dejaron de funcionar, entre 1988 y 1991 fue de un -36% (Anexo 1 Cuadro 10).

La superficie media de los tambos es más grande (promedio de 107 has.) y es

donde se registran los índices de productividad más altos de la provincia (más de 2.900 lts. de leche por vaca).

En esta zona, se produjo a partir de la década '80 un profundo proceso de agriculturización a raíz de la expansión de la soja y del doble cultivo trigo-soja. Los altos precios que se ofrecían en el mercado, unidos a los elevados porcentajes abonados por parte de los contratistas agrícolas a los propietarios rurales, llevaron a gran parte de las explotaciones tamberas a liquidar todas sus instalaciones y dedicarse exclusivamente, como rentistas, a la agricultura.

V.2.4 Provincia de Entre Ríos. Cuenca de Paraná

Esta cuenca representó en 1991, el 3,5% de la producción nacional (163 mill.de litros⁵). La producción lechera ha cobrado particular relevancia en los últimos diez años, dentro de la producción agropecuaria global de esta provincia. A partir de 1980, se registra un crecimiento de la producción que se estabiliza en los últimos años.

Uno de los factores que ha incidido en este desarrollo, ha sido el mejoramiento de las vías de comunicación con la provincias vecinas, a través del túnel subfluvial y del complejo Zárate-Brazo Largo, que permitió el transporte y la comercialización de la leche y sus derivados de manera más rápida.

Comprende 2 subcuencas, una ubicada en el oeste de la provincia (Paraná, Nogoyá, La Paz, parte de Diamante y Victoria) y otra en el sudeste (Guaaleguaychú, Uruguay y Colón).

Un aspecto de singular importancia en la cuenca Paraná, está vinculado con la gran subdivisión de la tierra en explotaciones familiares. Si también pasa a considerarse el alto grado de erosión y agotamiento del terreno, se puede inferir que la actividad tambera, es una alternativa productiva para muchos productores de esta región.

⁵.Las cifras provinciales no toman en cuenta la producción de los "tambores de fábrica". Con el cómputo de estos últimos, se estima que la producción de leche es de aproximadamente 190-200 millones de litros anuales.

De acuerdo a una encuesta provincial realizada en 1985, que relevaban aspectos generales en cuanto a estructura y manejo tambero, en 2.554 establecimientos primarios, se hallaron los siguientes indicadores:

- superficie media de tambos (has): 49.7
- superficie media establecimientos (has): 109.7
- rodeo promedio (No.cabezas): 56
- tambos solo (%): 35.8
- establecimientos con tinglados (%): 72.2
- refrescan y enfrian (%): 79.2
- ordeño mecánico (%): 32.7
- doble ordeño (%): 44.3
- servicio natural a campo (%): 81.9

No existen nuevos relevamientos tamberos que muestren la evolución de estos indicadores.

A partir de la información suministrada por las industrias al Departamento de Lechería Provincial, se elaboran indicadores de producción y productividad a nivel de tambo. En los mismos, se registra un aumento considerable en la productividad que pasa de 21.9 kg.GB/ha.año en 1980, a 46.6 en 1991⁶. No obstante este incremento, estos resultados se encuentran alejados de los valores promedios de otras cuencas.

En un estudio realizado por el Departamento de Lechería del IPROSA⁷, se señala la importancia que ha cobrado la elaboración de la leche propia por parte de los tambos. El número de "tambos-usina" se calculó en alrededor de 800, elaborando aproximadamente 3.800.000 lts. de leche por mes.

3.3. CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA LACTEA

3.3.1 Generalidades

⁶. Estos valores son promedios provinciales. Los técnicos de la provincia estiman que la Cuenca Paraná presenta valores inferiores al promedio (21.9 kgGB/Ha.año) y la Cuenca de Gualaguaychú registra promedios estimados en 46.6 kgGB/Ha.año.

⁷ La Producción Lechera en Entre Ríos, Castellanos y Patriarca. Departamento de Lechería-IPROSA, Entre Ríos, 1992.

Número y características de los establecimientos industriales

Entre las características relevantes del sector industrial se debe destacar que se trata en general de empresas con capital de origen nacional y donde además la organización cooperativa es de considerable importancia. No obstante, actualmente en este mercado han cobrado gran relevancia económica, firmas extranjeras, que han ingresado con alta tecnología, similar a las de sus países de origen, con gran capacidad innovadora, y con estrategias comerciales propias de las grandes empresas industriales.

Asimismo este sector viene registrando, una serie de compra-ventas de empresas, fusiones, asociaciones, uniones transitorias de hecho, etc, que dan un perfil empresarial, diferente al de unos años atrás.

Según el Censo Económico de 1985, existían 1892 establecimientos lácteos en el país. El 96% de estos ocupaba menos de 50 personas cada uno, mientras que los estratos con más de 100 empleados generaban el 60% del VBP de la actividad y ocupaban el 55.6% del personal y constituían el 2.4% del total de los establecimientos.

Algunos datos más actualizados (FOPAL 1991), mostraban la existencia de 922 plantas registradas y otros 450 establecimientos no inscriptos, según el departamento de fiscalización de dicho organismo.

En información proporcionada por la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina para abril de 1992 existían 746 empresas lácteas con 1308 establecimientos industriales. De acuerdo a esta misma fuente, para igual mes de 1991 el número de empresas ascendía a 668 con 1273 establecimientos, lo que representó un crecimiento del 11.7% en la cantidad de empresas y un crecimiento menor (2.75%) en los establecimientos.

El total de personal ocupado según estimaciones de A.T.I.L.R.A, es de 21.482 trabajadores en abril de 1992. De acuerdo a estos datos, en este sector se registra una importante concentración, ya que las dos principales empresas conforman el 37.5% del total del personal ocupado y las primeras 7 superan más del 51.6% del mismo.

Según información provincial, Buenos Aires cuenta con 208 firmas registradas y la provincia de Entre Ríos con 69. De Santa Fe no se obtuvo información

provincial, según la SEAGyP, esta provincia cuenta con 175 industrias lácteas.

De acuerdo a registros de la SEAGyP, la mayor parte de los establecimientos están dedicados a la fabricación de quesos, predominando los pequeños de carácter artesanal. En la fabricación de los otros productos lácteos (leche en polvo, yogur, leche fluída, postres, etc.) predominan las firmas que tuvieron acceso a mayor tecnología y con mayor concentración de capital.

En los últimos 15 años, la industria láctea registró un proceso de desaparición de numerosas pequeñas industrias y simultáneamente de centralización en las de mayor tamaño.

Una característica específica de esta producción, es la presencia de empresas con numerosas plantas elaboradoras, distribuidas de acuerdo a las estrategias empresariales para captar los mejores proveedores de materia prima.

Dentro de este sector, las industrias grandes cuentan con usinas diversificadas, modernas en tecnología de refrigeración y de producción, con generalización del ensachado, técnicas intensivas de producción, método de spray de deshidratación para elaboración de leche en polvo, envasado al vacío, etc. En general, toda la tecnología incorporada ha sido capital intensiva y dimensionada en grandes escalas de producción, lo que implica una mayor productividad de la mano de obra.

Por otra parte, este mercado viene desarrollando en forma creciente, productos más sofisticados tales como leche de larga duración, yogures y quesos especiales. El gran número de variedades y gustos en muchos de los productos elaborados, así como los diferentes tipos de presentación, han dado un considerable impulso a esta actividad.

El mix de producción de cada una de estas empresas depende de un conjunto de factores como ser la dimensión de la empresa, el nivel tecnológico, la capacidad económica y financiera, su estrategia de penetración de mercados, etc. De esta forma, los "productos frescos" (leche fluída, yogures, quesos crema), tienen una alta velocidad de rotación del capital y han sido utilizados por algunas empresas para imponer una mayor presencia en el mercado.

En este trabajo se ha utilizado la categoría de ventas anuales y ocupación de mano de obra, para realizar la clasificación de las firmas entrevistadas.

- Empresas grandes: ventas de más de 18 millones
- Empresas medianas: ventas entre 5-18 millones
- Empresas pequeñas: ventas menores a 5 millones

Empresas grandes

Se denomina de esta forma a aquellas empresas que reúnen un volumen de ventas superior a los 18 millones de pesos anuales.

Las empresas entrevistadas que se encuentran en este rango son: Williner, Unión Tamberos Cooperativa Limitada (Milkaut), Molfino, Verónica y COTAR, todas ubicadas en la provincia de Santa Fe.

Mientras Williner, Molfino, Verónica son sociedades anónimas con origen familiar, las otras son cooperativas de primer grado que agrupan en total a aproximadamente 2.000 tamberos de sus zonas de influencia.

Se trata de empresas que tienen una permanencia en el mercado de muchos años, y cuya evolución se ha desarrollado desde pequeños establecimientos familiares o cooperativos a grandes industrias multiplanta.

En los últimos tres años, experimentaron un fuerte crecimiento en el volumen de leche procesada, que según declaraciones de los industriales entrevistados, es superior al 20%, excepto COTAR, que tuvo tasas negativas.

Todas las empresas de este grupo poseen más de una planta. Las de mayor tamaño poseen entre 4 y 8 establecimientos, distribuidos a lo largo de su zona de influencia. En este orden, si se las compara con las que lideran el sector, que deben recorrer hasta 400 ó 500 km, para la recolección la materia prima, estas poseen un área operativa menor, lo que les confiere competitividad en este aspecto.

La capacidad de elaboración es de más de 250.000 lts/día de leche en época estival. Las más grandes procesan más de 800.000 litros diarios.

En las organizadas bajo la forma de cooperativas, la participación de productos frescos en el total de la producción -si se considerada el total

El submercado de quesos presenta ciertas características diferentes, ya que en él participan gran parte de las firmas lácteas, no existiendo un definido liderazgo por parte de las firmas más importantes, a excepción de los quesos de pasta semidura. Se estima que las siete principales empresas concentran el 28% de la producción de quesos de pasta dura, el 54% de los de pasta semidura y el 26% de los de pasta blanda.

A partir de las encuestas realizadas, pudo observarse que gran parte de las empresas medianas y pequeñas, se encontrarían atravesando una etapa crítica. La cercana experiencia de 1992, con el importante ingreso de productos importados (desde leche en polvo hasta diversas especialidades en tipos de quesos) a bajo precio, desestimuló el proceso de inversión que se venía desarrollando.

La continuidad del plan económico, junto a las circunstancias mencionadas anteriormente, provocó modificaciones en la conducta empresarial. En primer lugar aparece un mayor interés por parte de las mismas en mejorar la calidad del producto, ajustar sus costos operativos, implementar diferentes estrategias comerciales y financieras. En segundo término, ante la incertidumbre de posibles modificaciones en algunas variables macroeconómicas, se percibe una actitud de cautela para la formulación y ejecución de nuevos proyectos de inversión.

En las empresas pequeñas y medianas, el proceso de inversión y crecimiento que venía operándose, se encuentra detenido a la espera de mayores señales de los mercados tanto interno como internacional.

3.3.2 Tipología de las Industrias

Según la resolución del ministerio de Economía, las PYMES están catalogadas como aquellas industrias que reúnen las siguientes características: hasta 300 empleados, ventas anuales de hasta 18 millones de pesos y activos por 10 millones de pesos.

Dentro de la categoría de PYMES, se subdividió las empresas en medianas y pequeñas, las primeras son las que registran un volumen de ventas entre 5 y 18 millones de pesos anuales, las pequeñas las con ventas menores a los 5 millones y más de 5 empleados.

de leche procesada-, es superior al 70%. Dentro de estos el principal producto es la leche fluida. Por el contrario las restantes empresas tienen alta especialización en quesos (50 - 95%), dirigiendo parte de la materia prima hacia la elaboración de leche en polvo y una pequeña proporción a otros productos (dulce de leche, manteca).

Se posicionan con productos de alta calidad y marcas tradicionales y reconocidas en sus mercados de influencia.

Están atentos al control de calidad, tanto de la materia prima, como del producto elaborado. Logran homogeneidad en los productos, factor este muy importante para los mercados más exigentes como son los de altos ingresos.

En los últimos años, ha disminuido el número de plantas por empresa, concentrando la producción en aquellas que resultan más operativas. Esto no se tradujo en una reducción del volumen de producción ni en la cantidad de personal ocupado.

En el único caso en que se observó una disminución de la producción global y consecuentemente en el número de establecimientos y de personal ocupado en la cooperativa de Rosario, ubicada en el área del sur de Santa Fe³.

En cuanto al nivel de ocupación estas empresas poseen un plantel de personal permanente de más de 350 personas (tomando en cuenta el personal de planta, el administrativo y el de distribución), con una antigüedad promedio de 10 a 15 años. La gestión empresarial recae sobre un grupo muy reducido de personal altamente calificado.

El nivel y calidad de información que manejan, en general estos grupos empresarios, es alto, encontrándose informados sobre políticas internacionales del sector, precios internacionales, posibilidades de exportación, evolución de las negociaciones en el Mercosur, etc.

Así mismo, participan en forma activa de las reuniones provinciales para fijación de políticas hacia el sector, en las cámaras empresariales tanto a nivel provincial como nacional, en las reuniones de discusión de los Grupos

³ En el área de Rosario se produjo a partir de los años '80 un proceso acelerado de agriculturización que indujo a los tamberos a desarmar sus instalaciones y volcarse hacia la agricultura a través de contratistas.

de Trabajo del Subgrupo 8 del Mercosur (Grupo sobre política Agraria).

En este grupo se viene observando, en los últimos años, un proceso de inversión significativo. En algunos casos han reestructurado las plantas existentes o bien cerraron establecimientos y concentraron líneas de producción en aquellos más eficientes desde el punto de vista organizativo u operativo.

En otros, incorporaron nuevas líneas de producción, en especial, leche en polvo y productos frescos. Construyeron nuevas plantas integradas o no, a las usinas existentes, con instalación de maquinaria y tecnología de primer nivel. En general los bienes de capital más importantes han sido adquiridos en el exterior, de origen italiano, alemán o danés.

Por otra parte, modernizaron parcialmente líneas producción mediante ensamblado de nuevos equipos (desnatadoras-higienizadoras autodesludantes, pasteurizadoras, tinas cerradas automáticas, pre-prensas y prensas neumáticas, fraccionadoras). En todas estas firmas el fraccionamiento y envasado de los quesos semi-duros es al vacío y con termosellado. También han aumentado su capacidad de recibo de leche y han incorporado nuevos silos con banco de hielo, que les permite mantener refrigerada la materia prima para procesarla posteriormente.

Estas inversiones reforzaron su capacidad de producción, no sólo con un incremento del volumen procesado, sino también desde el punto de vista de calidad y presentación del producto. Existe una alta correlación entre este volumen operado, la escala de producción y el nivel de productividad alcanzado.

En cuanto al mercado interno, se pueden distinguir dos subgrupos: aquellas empresas que dirigen su producción principalmente al mercado regional y las que orientan sus ventas al mercado metropolitano.

Las cooperativas, se encuentran en el primer grupo, abasteciendo a sus respectivas áreas de influencia: Milkaut, a Santa Fe y otras ciudades importantes del NEA y Cotar, a Rosario y área de influencia.

La venta de leche fluída les garantiza presencia de sus marcas en el mercado,

lo que les facilita la introducción de otros productos. Además les permite afrontar la competencia generada por las marcas líderes, que en los últimos años comenzaron a ingresar en esos mercados con productos frescos.

Las empresas más grandes de este grupo, vuelcan gran parte de su producción al mercado metropolitano. Este se caracteriza por ser el centro de consumo más importante del país, donde no sólo es relevante el número de habitantes, sino también un considerable estrato de población ubicado entre los de altos ingresos, que demandan productos de alta calidad y mayor grado de sofisticación.

El acceso a este mercado, a pesar de la alta competencia que existe entre firmas, no se presenta como un obstáculo, ya que sus marcas son conocidas, cuentan con cadenas de distribución propias y con cierta capacidad de negociación (especialmente con cadenas de supermercados e hipermercados).

Todas las empresas de este grupo, han tenido acceso al mercado externo, ya sea a través de la cuota asignada a Argentina, para la importación de queso duro por EE.UU., como a mercados menos regulares. Las exportaciones, en general son de leche en polvo y queso barra o queso tipo duro.

En las más grandes de este estrato, se puede estimar que el coeficiente de exportación en promedio se ubica entre el 5 y 8% del volumen de ventas totales; en los años pico de exportaciones (1989, 1990), el mismo ascendió al 10 y 12%.

La capacidad ociosa de este segmento de empresas es baja, pero de igual modo que el resto de las industrias del sector, se eleva durante los meses de otoño e invierno. Algunas empresas al haber modificado su esquema productivo, se encuentran utilizando la totalidad de la capacidad instalada a lo largo de todo el año y en verano deben recurrir a aumentar o alargar los turnos de trabajo.

Empresas medianas

Se ubican en este estrato aquellas empresas que en el año 1992, tuvieron un volumen de ventas entre 5 y 18 millones de pesos.

Las empresas visitadas que se encuentran en este grupo son: San Ignacio,

Peiretti (Ramolac), COTAPA, Lácteos Tres y Remotti. Las dos primeras se encuentran en la Provincia de Santa Fe, perteneciendo una de ellas a la cuenca de Rosario (San Ignacio) y la otra a la cuenca Central. COTAPA, se ubica en la cuenca de Paraná. Por su parte, Lácteos Tres y Remotti, pertenecen a la cuenca noroeste de la provincia de Buenos Aires.

Cuatro de las cinco entrevistadas, son empresas de origen familiar, en cuanto a la propiedad como así también a la gestión empresarial que desarrollan. La mayoría, permanecen en la actividad láctea desde hace más de 30 años, no obstante a partir de la década del '80 su desarrollo pasó a ser más significativo.

Las tasas de crecimiento de estas empresas, entre los años 1989 y 1992 han sido superiores al 9% anual, excepto Lácteos Tres que registró tasas negativas. Una de las razones que explican el gran crecimiento en los últimos tres años, está asociado a las políticas de las empresas líderes, que, en estas cuencas, dejaron de recibir leche de numerosos productores y esto permitió que las empresas de menor tamaño captaran esta producción³.

Todas ellas tienen entre dos y tres plantas, las que han sido modernizadas a partir de fines de la década del '80, con diversas inversiones en bienes de capital e infraestructura.

Estas empresas se proveen de materia prima de tambos cercanos a sus plantas, y poseen un pequeño porcentaje de producción propia de materia prima (no más del 5-10% del total recibido). Las estructuras de los tambos proveedores son heterogéneas, predominando los medianos (entre 800-900 lt/día) y con altos niveles de descapitalización. Sin embargo una considerable proporción de la materia prima depende de la entrega de tambos de mayor tamaño y con altos parámetros productivos.

Procesan aproximadamente 100.000 lts/día de leche, aunque se debe señalar el caso de la empresa San Ignacio, que por valor de ventas está en este estrato, pero procesa un volumen considerablemente menor.

³ A partir de la crisis provocada por las grandes firmas, por falta de pago o recepción de leche a los tamberos, las empresas medianas, encontraron la oportunidad de expandir sus volúmenes de producción mediante la recepción de estos productores, sin costos adicionales.

Tres de estas empresas se dedican principalmente a la elaboración de quesos. En el caso de una de ellas (Ramolac), ha diversificado un 50% de su producción con diversos productos: dulce de leche, manteca y yogur. De las dos restantes, una de ellas, COTAPA, tiene un mix producción más complejo, dirigiendo gran parte de la materia prima a la elaboración de productos frescos. Por su parte, San Ignacio se especializa en la elaboración de dulce de leche y recientemente, ha comenzado a elaborar queso, pero aún en una escala muy baja.

La mano de obra ocupada varía entre 40 y 100 personas, sin considerar COTAPA, que ocupa a aproximadamente 200 entre la planta de lácteos, una planta de chacinados y la administración y servicios que brinda a los asociados.

En cuanto a la política de recursos humanos de estas empresas, han desarrollado una reestructuración interna asociada a las inversiones y al volumen procesado que les ha permitido un incremento en la relación litros de leche procesados por persona ocupada.

En su etapa de expansión estas empresas realizaron importantes inversiones (entre 800.000 y 1.000.000 de pesos como promedio de los años 1990/92) con relación a su nivel de ventas anuales.

Estas inversiones fueron mayoritariamente financiadas con créditos de corto plazo, y dadas las altas tasas de interés vigentes en el mercado en ese período, los encuentra con altos niveles de endeudamiento que les impide proyectar nuevas inversiones.

En general, comercializan con sus propias marcas, aunque hasta su mayor expansión, fue una práctica corriente vender parte de su producción a otras firmas que comercializaban con sus respectivas marcas.

Para un sector de estas empresas el mercado metropolitano es el de mayor peso en sus ventas, donde ingresan con marcas reconocidas y con cadenas de distribución propias. Excepto Ramolac, las otras firmas han realizado exportaciones ocasionalmente.

Empresas Pequeñas

Fueron definidas como aquellas que tienen un volumen de ventas anuales menor

a 5.000.000 de pesos y más de 5 trabajadores.

Dentro de este grupo han sido encuestadas las siguientes empresas: Ardesia, Lácteos Dinesa, Industrias Lácteas Rodemar, Dulcien, ubicadas en la cuenca noroeste de la provincia de Buenos Aires; Sauce Quebracho, Luciano Werner, Lácteos María Luisa y Tonutti Hnos, en la cuenca de Paraná en la provincia de Entre Ríos.

La mayoría de estas firmas son familiares a excepción de tres de ellas, en un caso, se trata de una asociación de productores (Sauce Quebracho), otra es una sociedad de profesionales con antecedentes en la actividad (Ardesia) y en el tercer caso, una sociedad integrada por capitales provenientes de la actividad comercial.

Son empresas de formación relativamente reciente pero asentadas sobre una infraestructura más antigua ya existente, sobre la cual comenzaron su actividad las nuevas firmas. Con el proceso de cierre de plantas de firmas más grandes y quiebra de otras empresas, que comenzó a darse en los años '80, estos establecimientos fueron comprados por estos nuevos empresarios.

No sólo adquirieron instalaciones edilicias sino también parte o la totalidad de su maquinaria. Las nuevas firmas comenzaron a elaborar sus productos con este equipamiento y luego fueron renovando parcialmente los bienes de capital.

Dentro de este grupo aparecen empresas con una sola planta de producción, y con una amplia capacidad ociosa derivada de la adquisición de usinas que procesaban volúmenes mayores.

La elaboración promedio de estas firmas se encuentra en los 20.000 litros de leche diarios, con una dispersión entre los 8.000 y 30.000 litros.

Entre los años 1990 y 1992, se registraron incrementos en el volumen de leche procesada, muy positivos (30-50%). Con la crisis que afectó al sector durante la primavera y verano pasados, varias de estas industrias disminuyeron su recibo de leche. Las perspectivas de las restantes, son mantener los actuales niveles productivos y no innovar a la espera de nuevas señales del mercado.

Son mayoritariamente empresas queseras, aunque existen algunas excepciones

como aquellas ligadas a cadenas de distribución regional, que producen además leche fluída y yogur y también una firma cuya producción básica es dulce de leche. De importancia menor es la producción de crema, ricota y manteca.

La capacidad de mantener la materia prima a baja temperatura condiciona la cantidad de turnos y días laborables de la semana, ya que aquellas firmas que no cuentan con bancos de hielo y equipos pasteurizadores no pueden guardar la leche y deben elaborar la misma en los dos turnos en los cuales es recogida habitualmente.

El nivel de empleo varía entre 10 y 24 personas ocupadas en planta. El sector administrativo y gerencial está compuesto por sólo 2 ó 3 personas.

En relación al personal de planta este es no calificado y generalmente cuentan con prácticos con experiencia anterior que tienen a su cargo la elaboración y supervisión de la producción de queso. La contratación de asesoramiento externo de profesionales (ing. agrónomos, ing. químicos, especialistas en industria alimentaria, etc.) es ocasional. Pocas son las que mantienen contactos con el CITIL o con las facultades especializadas en industria alimenticia, radicadas en la región.

En los casos de empresas familiares la totalidad de la gestión empresarial recae en los propietarios y/o sus familiares directos.

Esta particularidad condiciona en gran modo su operatoria, convirtiéndolas en menos flexibles y dinámicas con relación al resto. En especial, la propensión a cambios en la organización productiva, en materia tecnológica, de comercialización, etc, es baja.

Excepto dos empresas, las restantes comercializan su producción con marcas propias, aunque antes de su expansión era frecuente que vendieran un volumen importante de su producción a mayoristas u otras empresas que fraccionaban, envasaban y comercializaban con sus propias marcas.

La mayoría de estas firmas comercializa la producción en Gran Buenos Aires y Capital, utilizando los sistemas de distribución de empresas más grandes o en algunos casos consignatarios. En general, las localizadas en Entre Ríos, dirigen sus ventas al mercado regional.

En ningún caso se realizaron exportaciones, aunque sí han mantenido contactos con importadores extranjeros interesados en realizar alguna operación comercial.

La restricción más importante encontrada fue el volumen requerido por el comprador, que significaba gran parte de su producción mensual. Sin embargo, esto no impidió que muchas de estas plantas solicitaran y obtuvieran la habilitación que otorga el gobierno brasilero para eventuales exportaciones a ese país.

3.4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE A LOS CAMBIOS SECTORIALES

3.4.1. Política de Precios con el Sector Primario

La política de precios mantenida por parte de la industria con los proveedores de materia prima, es de singular importancia, no sólo en cuanto a incidencia en el costo final del producto que elaboran, sino también respecto a los niveles de competitividad que este factor infiere a actividad.

Es en este último aspecto, es donde las diferencias por tipo de industria y por tipo de establecimiento tambero, se expresan con mayor profundidad. Las grandes usinas priorizan tanto el mayor volumen de leche como la calidad y el vínculo comercial que establecen con el productor primario. Por su parte, las empresas pequeñas y medianas, observan el comportamiento de las primeras, pero no se pueden alinear integralmente con las mismas. Los diferentes tipos de explotaciones tamberas que componen el conjunto de sus proveedores, es tecnológicamente más heterogéneo, predominando los establecimientos de menor productividad.

Es frecuente, encontrar que se habla de un precio "lleno", formado por una "base" y "bonificaciones". Sin embargo estas no están estandarizadas, sino más bien se llega a este precio de acuerdo a la situación del mercado y los precios pagados por la competencia.

La ley 6640/63 regulaba la forma de pago de la leche, considerando la producción invernal como "producción base". En la época primavera-estival, la producción excedente sobre la base invernal era pagada a un precio muy inferior. En la actualidad, al dejar de tener vigencia esta ley, no existe "leche de invierno" y "leche de verano", sin embargo la brecha entre los precios abonados durante el invierno y los de la primavera son superiores al

50%, dependiendo de la oferta existente y de la demanda de lácteos interna y externa.

En líneas generales, por cierto tiempo se continuó pagando la leche de acuerdo a las normas fijadas por la ley 6640, sin embargo poco a poco se están adoptando otros criterios.

Las empresas grandes están implementando una nueva forma de pago tomando en cuenta otros parámetros como proteínas, recuento bacteriológico, sólidos no grasos, además del contenido de grasa butirosa, volumen y frío.

La bonificación por volumen sigue siendo la de mayor peso y las empresas incentivan el crecimiento y el mejoramiento de los grandes productores tamberos que les aseguran mayor cantidad de leche, mejor calidad y menos estacionalidad que los pequeños tamberos.

En las empresas medianas y pequeñas, es menos homogénea la forma de pago de la leche. Gran parte de las empresas siguen abonando de acuerdo a la antigua ley "hasta que no se ponga en vigencia un mecanismo mejor"; otros han optado por arreglos personales donde tiene vigencia la bonificación, fundamentalmente, por enfriado y por volumen entregado.

Un caso atípico, es el sistema de precios implementado por una firma que ata el precio de la materia prima a la evolución del precio del producto, con una relación 2:1 tanto en los casos de alza de precios del producto final o de disminución de los mismos. Se trataría de una innovación que se está poniendo en práctica durante esta campaña invernal y que será revista su aplicabilidad durante la época de excedentes de primavera-verano.

La distorsión generada por la puesta en el mercado de un importante volumen de producto comercializado bajo este esquema, afecta en forma diferencial a las empresas pequeñas y medianas. Estas ven disminuir por un lado el recibo de materia prima, y por otro se restringe la demanda, que compra a precios inferiores.

3.4.2. Inversiones y Financiamiento

A partir de fines de la década del '80, se inicia un proceso de inversión, con la incorporación de bienes de capital e infraestructura de relativa magnitud.

El parque de maquinarias databa de la última renovación producida a partir de mediados de los años '70, cuando el tipo de cambio y la apertura económica permitieron la introducción de nuevo equipamiento en las principales firmas del sector.

Los cambios económicos producidos en el país a partir de 1989, modificaron el contexto en el que se movían las empresas, las que debieron adaptarse a estas nuevas condiciones. De este modo, se observa, que a partir de 1989-1990, gran parte de las empresas destinan mayores recursos al reequipamiento y redimensionamiento de sus plantas, para afrontar el crecimiento en el volumen de producción.

El estrato de empresas grandes es el que muestra coeficientes de inversión superiores. Si se toman en cuenta las inversiones de los 2-3 últimos años sobre el volumen de ventas del año '92, el coeficiente promedio es mayor al 25%. Se debe señalar que estos coeficientes son los más elevados del universo encuestado.

La política desarrollada en materia de nuevas inversiones se orientó en varias direcciones: en primer término, cerraron plantas que resultaban obsoletas y poco operativas y concentraron la producción en aquellas más modernas que cuentan con mayor escala; por otro lado, instalaron o se encuentran en proceso de instalación de plantas elaboradoras de nuevos productos (leche en polvo, yogur, subproductos derivados del suero, etc.); y finalmente modernizaron los procesos de producción, mediante la incorporación de nuevos equipos. En las líneas ya existentes se instalaron máquinas de primer nivel automatizando parte de la producción.

La escala de elaboración con las nuevas inversiones, registró un importante crecimiento, no obstante ello, el volumen de leche procesada que se manejan localmente y los costos relativos de los factores de producción, hacen poco viables producciones con un alto grado de integración y automatización.

El equipamiento adquirido ha sido en su mayor parte importado de aquellos países líderes en la producción de equipamiento para la industria láctea (Italia, Alemania, Dinamarca, EE.UU., etc.). Dentro de ciertas líneas de producción han incorporado máquinas de última tecnología, como las higienizadoras-desnatadoras autodesludantes, plantas de leche en polvo Niro-

Atomizer, equipos de ultrafiltración, envasado al vacío con sistemas de termosellado, etc. En síntesis, la tecnología con que cuentan estas plantas, las posicionan competitivamente con aquellas de similares dimensiones de otros países.

Por su parte las empresas categorizadas como medianas, efectuaron inversiones para, fundamentalmente, incrementar su capacidad de procesamiento de materia prima. El coeficiente de inversión si bien es alto, representa menos del 50% del que manifiestan las empresas más grandes, antes señaladas.

Se trata de inversiones que permitieron incrementar la capacidad productiva en aquellos productos que ya elaboraban. A grandes rasgos, no se incorporaron procesos semi-automáticos o automáticos, nuevas líneas de productos, ni significativos cambios en la organización productiva.

Con relación a las empresas del estrato inferior, se debe resaltar que los niveles de inversión son sustancialmente más bajos respecto a los casos anteriormente mencionados. Ninguna de estas presenta, para los años de referencia, un coeficiente de inversión superior al 3%.

Se trata de inversiones de poco monto en maquinarias para mejorar sus procesos de producción. En muchos de los casos fueron adquiridas en remates o ventas de otras empresas que renovaron parte de su equipamiento. Según los entrevistados, la situación económica por la que atraviezan no les permite encarar nuevos emprendimientos.

En cuanto al financiamiento de estas inversiones, la mayor parte de las mismas fueron realizadas con capital propio o por medio de créditos otorgados por los proveedores de los bienes de capital. El costo de este financiamiento era inferior al ofrecido por el sistema bancario. Por otra parte la oferta de crédito a principios de los '90 ha sido escasa, aunque se debe resaltar que las empresas grandes tienen facilidades de acceso al crédito tanto de la banca oficial como privada.

La situación que atraviezan las empresas medianas es diferente, ya que varias de estas se endeudaron para realizar inversiones con créditos de corto plazo y de altas tasas de interés real, con la expectativa de cancelar los mismos con líneas crediticias más flexibles y de mayor plazo. Al no efectivizarse

estas, la crisis desencadenada por la baja de precios en 1992, los encuentra con un fuerte grado de endeudamiento. A su vez se produjeron modificaciones en los plazos de pago de sus clientes, llegando a prolongarse los mismos, hasta los 90 días. Como las empresas acuerdan con el sector primario pagos a 30 días, se produce un desbalance que agudiza el problema financiero.

Las empresas pequeñas no han tomado créditos para inversiones. Las escasas inversiones en este período, fueron realizadas con capital propio o con crédito de los proveedores. Por otra parte, la decisión de futuras incorporaciones de bienes de capital o mejoras en infraestructura, están sujetas a la oferta de líneas crediticias más "blandas".

Una comentario generalizado en las distintas zonas relevadas, hace referencia a la falta de "agilidad" de la banca oficial para otorgar los créditos, mientras que los bancos privados presentes en las zonas ofrecen créditos a un alto costo.

3.4.3. Estrategias Productivas

Se observa una tendencia al aumento de la producción propia de leche en varias de las industrias entrevistadas. Entre aquellas que están desarrollando esta modalidad, los volúmenes de producción propia son importantes, aunque representen todavía, un porcentaje menor sobre el total elaborado. Esta producción es de alta calidad, y con tecnología de avanzada, lo que les permite disponer a lo largo de todo el año de una oferta de materia prima desestacionalizada y apropiarse del margen de ganancia de la etapa primaria.

Como parte de su esquema productivo, las empresas que procesan mayores volúmenes mantienen varias plantas en funcionamiento de acuerdo a su zona de recolección de materia prima. De este modo en las zonas más alejadas, poseen establecimientos de menor tamaño, que procesan la leche de la zona y que elaboran en general queso.

También es frecuente, en aquellas firmas que realizan la recolección en zonas distantes a más de 100 km. de su planta central, la instalación de plantas enfriadoras de leche, cuyo objetivo es recolectar un volumen importante de materia prima y enviarlo en camiones térmicos a la elaboración.

Las inversiones realizadas en los últimos años se dirigieron especialmente a mejorar la tecnología de proceso y de producto, pero aún persisten falencias en la organización de la producción. Se han incorporado equipos que permiten mejorar la calidad y homogeneidad de los productos elaborados y también la escala de producción.

En el caso de las cooperativas existen proyectos para la producción conjunta de algunos productos. De esta forma al aumentar la escala de producción, se reducen costos de inversión, de "know how" y operativos.

Por su parte, las firmas grandes incorporaron equipos para la producción de leche en polvo. Esta no es sólo elaborada como producto final, sino también en calidad de reserva de excedentes para luego ser rehidratada y volcada al proceso productivo en la fabricación de quesos u otros productos.

La instalación de plantas de leche en polvo implican altas inversiones, que sólo pueden afrontar las grandes empresas. Esta nueva estrategia productiva representó un cambio sustancial para las industrias lácteas, ya que hasta ese momento sólo podían almacenar excedentes de leche en forma de quesos duros. De esta forma se percibe una flexibilización en la línea productiva que representa además menores costos.

Aquellas industrias pequeñas y medianas que no poseen plantas de de leche en polvo, recurren al servicio que les ofrecen las otras empresas para el secado de los excedentes.

Una de las últimas innovaciones en las firmas más grandes, vinculada a la investigación y desarrollo dentro de las mismas empresas, es el aprovechamiento del suero para la elaboración de otros productos o bien para ser reutilizado en la misma producción¹⁰.

Las recientes transformaciones tecnológicas en materia de elaboración de productos, les confiere a las empresas del sector un mayor nivel de competitividad en los productos que elaboran. No obstante se trata de

¹⁰ Las empresas medianas y pequeñas, en general, siguen considerando al suero, como un residuo de poco valor que es destinado a la alimentación de cerdos.

productos standard, que resultan commodities en el mercado internacional. Especialmente en el rubro de los quesos, hay poco desarrollo de productos diferenciados.

3.4.4. Estrategias comerciales

Este punto es altamente relevante para los resultados de la gestión empresarial. Aquellas industrias que han adoptado estrategias comerciales apropiadas y acordes a su estructura productiva, han podido resolver favorablemente parte de las dificultades a que se enfrentan debido a la competencia interempresaria y a los cambios ocurridos a nivel macroeconómico.

La capacidad de las grandes firmas en competir se basa entre otras cosas en tener calidad y precios competitivos respecto de las firmas líderes. Tienen locales de distribución propios en los principales centros de consumo.

A partir de la competencia que ejercieron los productos importados, existe una mayor preocupación por obtener producción diversificada, de mayor calidad y homogeneidad.

Las empresas medianas y grandes se manejan con más de una marca comercial -la de primera línea y una o más de segunda- que les permite ajustarse a las condiciones de la demanda con marcas y precios diferenciales. La segunda marca es para aquellos segmentos del mercado que son más sensibles a la variable precios que a la variable calidad.

Aquellas firmas que ingresaron al mercado de productos frescos, manifiestan interés por innovar en la elaboración de nuevos productos.

Un factor que ha comenzado a tomarse en cuenta, es la influencia que la publicidad ejerce sobre el consumo. Son varias las empresas que buscan modificar su imagen comercial e imponer sus marcas a través de la publicidad, el packaging, nuevos logos, etc.

Existe una gran renovación en la presentación de los productos, que va desde la modificación del diseño que caracteriza al producto, hasta la búsqueda de nuevos envases, pasando por el fraccionado en diversos gramajes. Esto se ha visto acompañado por un aumento en el gasto en publicidad, la implementación de estrategias comerciales diferenciadas y un aumento en la capacidad de

gestión comercial. La nueva actitud empresarial muestra cambios cualitativos con respecto al comportamiento que venían teniendo hace apenas dos o tres años atrás.

Como resultado del nuevo enfoque comercial, estas empresas presentan un mejor posicionamiento con relación a su competitividad frente a las grandes industrias lácteas que lideran el mercado.

En cuanto al mercado externo, las grandes industrias, tienen tradición exportadora. El período de mayor intercambio fue en 1989-90, cuando se produjo una conjunción de factores favorables que incentivaron las exportaciones: precios internacionales altos, reembolsos provenientes del FOPAL y una baja en el consumo interno. El coeficiente de exportación en este período llegó a representar entre el 10-12% de las ventas totales de algunas de las firmas entrevistadas.

Sin embargo, como se trata de un mercado altamente regulado y condicionado por las políticas de la CEE, las empresas no han tenido una presencia continua y estable en el mercado internacional. El coeficiente de exportación promedio es de 5-8% de sus ventas totales, y excepto la participación en la cuota de quesos duros a EE.UU., las otras ventas al exterior son irregulares y esporádicas, con acuerdos de ventas puntuales.

Los países latinoamericanos (Chile, Perú, Bolivia, Paraguay), constituyen los destinos más frecuentes. En particular las ventas al mercado brasileiro, fueron importantes especialmente durante los años 1989 a 1991. En 1992 se concretaron pocas exportaciones ya que los precios pagados por Brasil no fueron rentables para la industria local.

En el estrato de **empresas medianas** se encuentran diversidad de firmas que desarrollan estrategias de índole comercial bastante heterogéneas.

No obstante, todas ellas se dirigen en forma casi exclusiva al mercado interno y dentro de este al mercado metropolitano, excepto una firma de Santa Fe cuyo principal centro de distribución se encuentra en la zona de Cuyo y otra empresa cooperativa que comercializa en su propia zona de abasto.

En algunos casos, cuentan con infraestructura de distribución propia,

depósitos, camiones y personal en los principales centros de consumo y consignatarios en las restantes áreas de venta.

Otras han optado por derivar la distribución por distintos canales, como es el ejemplo de una firma que utiliza el sistema de venta de una multinacional agroalimentaria y otro caso lo constituye una empresa que canaliza la producción a través de una firma especializada en la distribución de lácteos. Esta última ha sido creada a los efectos de distribuir y vender la producción de los asociados a la misma.

En general, el grupo de empresas medianas, no han desarrollado estrategias comerciales de mayor alcance, aunque están en vías de mejorar el envasado y la imagen del producto. Los gastos tanto en publicidad, como en gestión comercial son reducidos.

Con relación al mercado externo, se encuentran situaciones bien diferenciadas: desde aquellas que han mantenido una presencia prolongada y en expansión (con volúmenes aún reducidos), hasta aquellas firmas que nunca han exportado y tampoco manifiestan conocimientos ni interés por el mismo. Por otra parte se observan situaciones intermedias, como las de algunas industrias que realizaron ventas en momentos de coyuntura económica favorable y las que, aún no han entrado en este segmento del mercado pero están interesadas en ingresar en el futuro.

Dentro del estrato de empresas pequeñas, las diferencias respecto a las anteriormente descriptas son significativas.

Las que no tienen marcas propias venden directamente a mayoristas u otras empresas del sector que comercializan con sus marcas.

En general, las situadas en la cuenca de Paraná, comercializan su producción zonalmente abarcando Paraná y Mesopotamia. Aquellas situadas en la cuenca Noroeste de la provincia de Buenos Aires, tienen su zona de distribución en la Capital Federal y Gran Buenos Aires, a través de su propia estructura comercial o bien asociándose a empresas distribuidoras.

No han realizado gastos en mejorar su red de distribución, presentación de los productos, logos, etc. La gestión comercial está a cargo de la misma

dirección de la empresa que suele ser unipersonal.

Son empresas que no han exportado, aunque varias de ellas cuentan con habilitación de su planta para realizar ventas a Brasil. En este sentido han mostrado interés, aunque los volúmenes requeridos por los potenciales importadores sobrepasan ampliamente su actual capacidad productiva.

3.4.5. Políticas ocupacionales

En líneas generales se trata de un sector industrial que cuenta con mano de obra no calificada y con una baja rotación. La mayoría del personal de planta es permanente, aunque es frecuente la contratación de mano de obra eventual en época primavera-estival.

Las empresas grandes poseen un plantel de personal de más de 350 personas, considerando el personal de planta, el administrativo y el de distribución. En dos industrias relevadas, la mano de obra ocupada supera los 850 trabajadores.

La antigüedad promedio es de 10 a 15 años. Se trata de personal no calificado que recibe entrenamiento en el mismo proceso productivo.

Por el tipo de producto que elaboran y por el volumen de materia prima procesado, estas empresas trabajan dos turnos y estacionalmente suelen poner en producción hasta tres turnos. Se registra una mayor incidencia de los costos laborales por tratarse de un proceso de elaboración, que demanda trabajar de lunes a domingo y con feriados rotativos o compensatorios.

En algunos casos, en los niveles de supervisión y técnicos, cuentan con personal práctico en elaboración o de laboratorio, cuya formación proviene de escuelas técnicas a nivel secundario con especialización láctea. Sin embargo es notoria la falta de personal calificado y son muy apreciados aquellos "prácticos" que a través de su experiencia laboral han adquirido mayores conocimientos técnicos.

Sólo en aquellas empresas más dinámicas, la capacitación del personal forma parte de la política empresarial. En particular, en lo referente a mejoramiento de la calidad y variedad de los productos que elaboran, del aumento de productividad, y de la búsqueda de innovaciones y nuevos

productos.

En las empresas medianas el nivel de ocupación se encuentra en alrededor de 50 a 100 trabajadores permanentes. En épocas de excedentes de producción también suelen contratar trabajadores temporarios pero en una escala menor que las empresas grandes.

El nivel de supervisión y técnicos con que cuentan en este estrato, se limita a uno o dos técnicos que se ocupan de los aspectos de producción de quesos y del laboratorio de análisis de calidad de materia prima. En algunos pocos casos tienen asesoramiento externo de ingenieros químicos, agrónomos o técnicos en producción láctea. Las perspectivas de incorporación de personal especializado o sin especialización son bajas.

Las empresas pequeñas ocupan entre 10 y 25 personas. La mano de obra no es calificada y los aspectos técnico-productivos están a cargo del mismo personal gerencial que en algunos casos, es el propio empleador. En este grupo es usual el trabajo en el turno de mañana, por la tarde sólo queda personal para el recibo de leche y el enfriado de la misma. En aquellas firmas que no cuentan con equipos de frío, deben trabajar dos turnos elaborando la leche que reciben en el momento, debido a la incapacidad para guardarla hasta la jornada siguiente.

En todos los casos analizados, se menciona la falta de personal con calificación como una de las dificultades que enfrenta la industria para mejorar la calidad y productividad. Algunas de estas firmas, recurren a escuelas de nivel secundario con especialización en lechería, para la incorporación de personal. La búsqueda se lleva a cabo en escuelas como la existente en Frank, provincia de Santa Fe o la escuela de Lechería de Villa María en Córdoba.

3.5. POLITICAS GUBERNAMENTALES

3.5.1. Principales acciones del Gobierno Nacional

Política Arancelaria

La política arancelaria para las exportaciones e importaciones ha pasado por diversas etapas, desde una política caracterizada como de restricción a las importaciones y protección del mercado interno con altos aranceles, hasta la actual apertura.

A partir de 1988, momento hasta el que las exportaciones estuvieron grabadas por derechos de diversa magnitud, siguió un período de promoción de las exportaciones con la eliminación de las retenciones y el pago de reembolsos de magnitud variable.

A principios de 1991 se eliminaron las posiciones que aún tenían derechos de exportación, aunque estas eran poco significativas sobre el total de exportaciones y continúan los reembolsos para leche fresca, leche en polvo, leche condensada y evaporada, nata, manteca y quesos en envases fraccionados.

Con la reforma de noviembre de 1991, se mantuvieron los reembolsos a las exportaciones en el orden del 3.3%. Finalmente en octubre de 1992, se produjo la última reforma al régimen arancelario, donde los reembolsos a las exportaciones pasaron a tener igual valor que los aranceles a las importaciones.

En cuanto al tratamiento dado a las importaciones, se puede afirmar que la política arancelaria fue muy fluctuante. Hasta 1988, con diversas variaciones, las importaciones de leche en polvo abonaban derechos del 38% y la manteca y quesos duros y semiduros del 25%. En 1988 en la mayoría de los productos el arancel subió al 40%, excepto la leche en polvo que tuvo un derecho del 53%. A partir de ese momento se dan una serie de modificaciones que tornan muy inestables los aranceles externos.

En 1989 muchas de las posiciones arancelarias tenían un arancel del 20%, el de la leche en polvo descremada era del 28%, la entera del 15% y los quesos y manteca del 23%. A principios del '90 estos habían descendido al 10%, excepto la leche en polvo (13%) y la manteca (20%). Unos meses después volvió a subir al 13% para la mayoría de los productos (con la excepción de la leche en polvo entera, la descremada y la manteca, que tenían 16%, 24% y 22% respectivamente).

En octubre de 1990 todos los productos pasaron a abonar el 10% y a principios de 1992 se vuelve a modificar el régimen y pagaban el 22%.

La reforma posterior, fue sin duda, la más importante ya que a partir de una política de apertura se estandarizó el régimen arancelario en tres niveles

(posteriormente se abrieron otros), 0%, 11% y 22%. Todos los productos lácteos pasaron a tener un arancel del 0%. Finalmente la mencionada reforma de octubre de 1992 modifica los aranceles ubicandolos en un valor entre el 7,5% y el 10% (Anexo 1 Cuadro 11).

Cabe considerar que a partir de la ley 23046/85 las mercaderías que se importaban para consumo (y otras) abonaban en concepto de derecho de estadística el 3%. A mediados de 1989 se extiende esta tasa del 3%, entre otras, a las mercaderías importadas y exportadas para consumo. Los lácteos están incluidos en dichas normas. En noviembre de 1991 se eliminó el derecho de estadística del 3% a las exportaciones. La reforma llevada a cabo en octubre de 1992, modifica la tasa de estadística que abonan las importaciones elevándola al 10%.

Derechos Compensatorios

En noviembre de 1992, ante el aumento del ingreso de productos lácteos del exterior que comenzó a ser más significativo desde mediados del año 1991, la autoridad económicaⁱⁱ emitió una resolución fijando derechos compensatorios para la leche en polvo, quesos semiduros y blandos provenientes de la CEE (Res.-MEOSP- 1203/92).

Por la misma se fijan los siguientes derechos compensatorios para los siguientes quesos y leche en polvo:

- Semiduros: Gouda, Emmenthal, Chavrox, Graso, Fontina, Ratlette, Massdamer, Feta: 1296,2 U\$\$/tn.
- Pasta blanda: Brie, Camembert, Petit Suize, Graso, Saint Pualin, Crema, Swembo, Muzzarella: 1342.1 U\$\$/Tn.
- Pasta Azul: 1482 U\$\$/Tn.
- Leche en Polvo: 760 U\$\$/Tn.

Política de Crédito.

El siguiente es un resumen de las líneas de créditos especiales existentes en 1992/93, dirigidas al sector industrial.

ⁱⁱLa Secretaría de Industria y Comercio inició una investigación con motivo de una denuncia presentada por parte de un grupo de productores, en 1991, debido a la importación de productos lácteos provenientes del Mercado Común Europeo.

- Crédito para Bienes de Capital. Existe una línea de 1.300 millones de pesos para todo el país, de la que ya se licitaron dos tramos por 143 y 100 millones de pesos para las pequeñas y medianas empresas. Además de la adquisición de bienes de capital, se destinarán recursos para la constitución de capital de trabajo y adquisición de tecnología. La tasa actual es del 16% anual y tiene una bonificación de 4 puntos a cargo del Gobierno Nacional.

- Crédito para Capital de Trabajo. Es una nueva línea para las PYMES por 500 millones de pesos y tiene un subsidio de 4 puntos sobre la tasa de interés de corte. El plazo máximo es de tres años con un período de gracia de 3 meses. Parte del financiamiento podrá ser utilizado para cancelar deudas previsionales y fiscales.

- Crédito para financiar Exportaciones. Es una línea del Banco Nación por 150 millones de pesos. El plazo es a 4 años y la tasa de interés es del 10% (el Tesoro Nacional se hace cargo de otros 2 puntos). Se otorgará prefinanciamiento a empresas agropecuarias sin garantías especiales, por montos de hasta el 10% del patrimonio neto de la empresa y por un plazo de hasta 270 días. Esta operatoria ya se encuentra disponible.

Política Sectorial-Agropecuaria

Las principales medidas adoptadas sobre política agropecuaria se pueden sintetizar en:

* Programa Social Agropecuario. Cuenta con recursos presupuestarios por 40 millones de pesos para 1993, de los cuales 25 millones serán de asistencia directa a productores minifundistas en áreas de emergencia. También están previstas acciones para la promoción de emprendimientos productivos asociativos y proyectos de reconversión y calificación laboral. El proyecto de Resolución, está a la firma del Sr. Ministro de Salud y Acción Social, después de lo cual serán remitidos los fondos a la SEAGyP.

*** Acciones del INTA:**

- Programa de Reconversión Productiva. Fue establecido el 4 de mayo de 1993 (Resolución 227/SAEGyP). Cuenta con dos componentes, uno de asistencia técnica y otro de financiamiento. El primero estará a cargo del INTA e incluye proyectos de diversificación, intensificación, asociación productiva y agroindustria y mercados. El componente de financiamiento está siendo

diseñado entre la SEAGyP y el Banco Nación, en el marco de los préstamos a las PYMES. La nueva línea global es de 100 millones de pesos a 7 años con dos de gracia, a una tasa "prime" más 6 puntos, menos una bonificación del 30% a cargo del Tesoro Nacional. Está prevista la creación de Comisiones de Acción Provincial para la promoción y el seguimiento del Programa.

- Otros programas del INTA. Cuenta con un programa destinado a mejorar los ingresos y las condiciones de producción de las explotaciones minifundistas. El programa Pro-Huerta está orientado a la producción para autoconsumo de hortalizas y alimentos por parte de los minifundistas.

- PROCALE: AAEE-INTA Rafaela, inició el proyecto denominado: Calidad Higiénico-Sanitaria de la Leche 1992-94 (PROCALE).

El mismo tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la calidad higiénico-sanitaria de la leche, vía la aplicación de tecnología en los productores primarios y el apoyo a las acciones que tiendan a un sistema de pago por calidad.

El área de desarrollo de dicho proyecto está ubicada en la zona de influencia de dicha estación experimental, que cubre los departamentos de: Castellanos, Las Colonias, oeste de San Jerónimo, gran parte de San Martín y el oeste de San Cristóbal en la provincia de Santa Fe y la mitad este del departamento San Justo de la provincia de Córdoba. La duración del PROCALE es de tres años a partir de enero de 1992. Las agencias ejecutoras serán la EEAA-Rafaela y las Agencias de Extensión Rural del área.

-PROLECHE: La EEA-Paraná inició en 1992, un proyecto de Calidad de Leche denominado PROLECHE, en la zona de influencia de esta agencia, por un período de tres años.

Su objetivo es aumentar la rentabilidad y productividad de las empresas tamberas entrerrianas y mejorar la calidad de su producción. Las acciones previstas son: ofrecer a los productores sistemas mejorados de producción, organizar grupos de acción solidaria entre pequeños y medianos productores, capacitar a técnicos y productores en producción lechera y articular acciones de las instituciones oficiales y privadas que actúan en el sector.

Mercosur

En el Tratado de Integración Argentino-Brasileño, firmado en julio de 1986 y puesto el 24 de agosto de 1989, se acordó la creación de un mercado común entre ambos países.

A partir de la firma del Acta de Buenos Aires, en julio de 1990, se introduce un fuerte impulso a las negociaciones ya que se decide acortar los plazos a cinco años, para la conformación definitiva del Mercado Común y se establecen metodologías de desmantelamiento arancelario previéndose rebajas generalizadas, lineales y automáticas y la eliminación total de los mismos, a más tardar el 31 de diciembre de 1994. Posteriormente, en marzo de 1991, se incorporan al acuerdo Paraguay y Uruguay.

La creación del mercado común implicará la eliminación de aranceles entre los estados miembros, así como la adopción de políticas y normas comunes que permitan que los agentes económicos puedan competir entre sí en igualdad de condiciones.

En el sector lácteo, Uruguay tiene una preferencia arancelaria otorgada por Brasil del 100% sin cupo limitante en todos los subproductos lácteos. Por su parte Argentina cuenta con una preferencia que varía según el tipo de producto entre el 54% y el 80%, sin restricciones en el volumen comercializado, según el Acuerdo de Complementación No.14 (AC14). En el caso de los quesos, la preferencia otorgada por Brasil¹² a Argentina es ampliada al 100%, cupificando de acuerdo al tipo de queso, (Protocolo No.22 - AAP No115) (Anexo 2-Estructura Arancelaria en el Mercosur).

Las negociaciones dentro del marco del Mercosur, son seguidas con mucho interés por este grupo, aunque relativizan su viabilidad en el corto plazo. Brasil es visto como un comprador potencial de grandes volúmenes. Existen ciertas reservas ya que este país está atravesando una aguda crisis económica que lo convierte en un importador inestable. Durante el año 1992, Brasil adquirió productos a países de la CEE y de Europa Oriental a precios inferiores a los que ofrecía Argentina. También, se estima que algunas

¹²Brasil incorporó los productos lácteos a las listas de excepción a la desgravación lineal y automática negociada en el AC14 y posteriormente absorbida por el acuerdo de Asunción.

empresa asentadas en Brasil, pueden importar productos semielaborados, rehidratar y procesar su propia producción.

Las firmas argentinas, han tomado contacto con interesados brasileros para realizar acuerdos comerciales, ya sea importadores, supermercadistas, cooperativas. En la actualidad, gran parte de estos contactos se encuentran estancados.

Se deben resaltar dos aspectos interesantes en cuanto al comercio con Brasil: en primer lugar el grado de intercambio entre ambos países estará sujeto a la política arancelaria común¹³ y la efectividad de una adecuada política antidumping que no permita el acceso a los mercados locales de productos subsidiados por terceros países; en segundo término se debe señalar que Brasil es un mercado estacional, ya que es deficitario en la época invernal, en coincidencia con la baja de la producción en los restantes países del Mercosur.

Por otra parte, en Brasil rigen normas sanitarias distintas a las vigentes en el mercado local (Anexo 2. Normas técnicas de aplicación en la comercialización de productos lácteos).

3.5.2. Acciones de los Gobiernos Provinciales

Provincia de Santa Fe

En la provincia de Santa Fe funciona el Consejo Provincial de Lechería creado por Ley Provincial 5290/60, como órgano asesor del Ministro de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio (MAGIC). Está integrado por representantes del sector privado: ASPIIL (Asociación Santafecina de Productores de la Industria Láctea), Junta Intercooperativa de Productores de Leche y representantes de organismo oficiales, vinculados a la temática (INTA, Universidad, MAGIC). Tiene un comité ejecutivo para la toma de decisiones y un coordinador técnico encargado de la implementación de las mismas.

En este marco fue puesto en práctica, por el decreto ley 2687 de 1992, un Sistema de Auditorías con el objetivo de hacer cumplir la legislación vigente

¹³ En el Grupo Mercado Común, durante los próximos meses se definirá el nivel del arancel externo común.

en cuanto a normas de habilitación, higiénico-sanitarias, bromatológicas y fiscales, en las plantas procesadoras de productos lácteos. El mismo opera con un cuerpo de inspectores de áreas competentes (Bromatología, MAGIC, Dirección de Rentas Provincial) y un veedor por parte de la industria.

Este sistema está diseñado para relevar por distrito, todas las industrias provinciales. En las plantas visitadas se realiza una inspección sanitaria y fiscal y se toma una declaración jurada con datos sobre tipo de empresa, personal ocupado, rubro de producción, capacidad del establecimiento, análisis que realizan a la materia prima.

Desde el primer operativo iniciado el 17/9/92 a marzo del '93, se registraron 104 plantas en más de 60 distritos relevados. Como resultado de este programa, cerca del 20% de las plantas fueron clausuradas preventiva o definitivamente y al 75% se las emplazó a cumplir con la normativa en un plazo de 30 días.

Estaría previsto en una segunda etapa comenzar a realizar controles de la materia prima, tanto en los camiones en la ruta como los que se encuentran esperando para hacer la recolección. Un cuerpo de inspectores realizaría una serie de análisis rápidos de laboratorio in situ (prueba del alcohol, densidad, etc.) para controlar el estado higiénico de la leche. En una primera fase que se extendería hasta el 31/12/93, se trataría de una acción de tipo educativa donde se informaría a las empresas las irregularidades encontradas. A partir del 1/1/94 comenzaría la aplicación de sanciones y el retiro de la leche no apta para el consumo humano.

Asimismo en el Consejo Provincial de Lechería se encuentra en estudio cuáles son los parámetros que identifican una leche de buena calidad (grasa butirosa, proteínas, células somáticas, prueba de reductasa, recuento bacteriológico, etc.). De este modo, la provincia, trataría de fijar pautas mediante una resolución, para calificar la materia prima, y asegurar a los consumidores productos de buena calidad desde su origen.

En síntesis a través de estas políticas la provincia busca: 1) evitar la evasión impositiva, logrando igualación en el tratamiento a todas las industrias; 2) tener un relevamiento actualizado del número de plantas en funcionamiento; 3) un control higiénico-sanitario adecuado de la producción

que garantice que el producto sea apto para el consumo humano y 4) asegurar al comprador externo un producto de calidad. Esto permitiría facilitar las negociaciones para la colocación de productos en el exterior, en particular con los países del Mercosur.

Entre Ríos

La provincia cuenta con un Consejo Provincial de Lechería con funciones de asesoramiento, integrado por las empresas lácteas, las cooperativas, instituciones científico-técnicas y el gobierno. Dentro de este Consejo funciona la Comisión de Extensión, ámbito en el cual se organizan jornadas y charlas de difusión para técnicos, productores e interesados en el sector. De la misma surgió la recomendación de realizar en el corto plazo, un Censo General Tambero, ya que el último data de 1985.

Por su parte, el Instituto Provincial de Sanidad Animal (I.PRO.S.A.), dependiente de la Subsecretaría de Asuntos Agrarios, ha firmado un convenio con el Centro de Investigaciones Tecnológicas de la Industria Láctea de Rafaela (CITIL-INTI) para mejorar la asistencia técnica a las pequeñas empresas lácteas, incrementar las acciones mutuas y conformar un equipo de capacitación. El CITIL ha comenzado a realizar un relevamiento técnico de pequeñas empresas queseras que procesan entre 2.500 y 5.000 lts/día de leche.

Con el fin de subsanar algunos de los problemas sanitarios que aquejan a la producción primaria, el IPROSA ha firmado un convenio con tres empresas lácteas de la Cuenca de Paraná, por el cual se extraerán muestras de leche en los tambos proveedores de estas industrias para determinar la incidencia de la brucelosis. De esta forma las industrias podrán informar a los tamberos cuál es el estado de sus rodeos y controlar en forma más efectiva la vacunación.

La provincia continúa con la política de préstamos de termos de inseminación artificial a grupos de productores, que viene desarrollando desde hace varios años y además se dictan cursos de técnicos en inseminación.

Como política de extensión, la provincia viene estimulando la formación de los GISER (Grupos de Intercambio Solidario de Entre Ríos). Estos consisten en grupos de productores que se reúnen para recibir asesoramiento técnico de un profesional; la provincia se hace cargo del 75% de sus honorarios en el

primer año, del 50% en el segundo y del 25% en el tercero, para finalmente, los productores se hagan cargo de sus honorarios en el cuarto año.

Cabe señalar que existen en funcionamiento 10-12 GISER tamberos. Algunos de estos grupos han tenido una evolución superior a otros que les permitió la compra asociativa de maquinarias, poner en funcionamiento una sala de ordeño en común, o instalar sus propias usinas lácteas. A partir de 1993, este plan podría tener un mayor impulso, por la conjunción de los intereses nacionales y provinciales que tienden a estimular la asociación de productores para instrumentar acciones comunes.

ANEXO 1:
INFORMACION ESTADISTICA

CUADRO 1
PRODUCCION DE LECHE. 1980-1991

Años	Industria	Consumo(*)	Total
1980	3397	1605	5002
1981	3519	1573	5092
1982	3946	1541	5487
1983	4125	1514	5639
1984	3806	1566	5372
1985	4387	1578	5970
1986	4156	1550	6072
1987	4477	1712	6456
1988	4394	1667	6061
1989	4980	1540	6520
1990	4614	1479	6093
1991	4353	1533	5886
1992**	4900	1600	6500

(*) incluye leche no procesada

(**) cifras provisorias

Fuente: SAGyP

CUADRO 2
PRODUCCION DE LECHE EN LAS PROVINCIAS PAMPEANAS Y TOTAL REGIONAL
(en porcentaje)

AÑO	CORDOBA	SANTA	BUENOS FE	ENTRE AIRES	LA PAMPA RIOS	TOTAL
1986	34.7	32.6	27.6	4.1	0.9	100.0
1987	35.7	32.7	26.6	4.0	1.1	100.0
1988	35.3	31.7	27.7	4.0	1.1	100.0
1989	33.6	33.8	28.0	3.7	1.0	100.0
1990	31.8	35.2	28.4	3.5	1.1	100.0
1991	34.7	34.1	26.7	3.5	1.1	100.0

Fuente: Dpto. de Lechería. SEAGyP.

CUADRO 3
UTILIZACION DE LA LECHE PARA LA PRODUCCION DE DERIVADOS
(en porcentajes)

AÑOS	PASTA DURA	PASTA SEMIDURA	PASTA BLANDA	QUESOS TOTAL	LECHE EN POLVO	MANTECA	YOGURT	OTROS(1)	TOTAL LACTEOS
1930	16.3	29.8	21.4	67.4	15.0	13.5	0.0	3.0	100.0
1981	18.3	25.2	20.8	64.3	17.4	15.3	0.0	3.0	100.0
1982	16.2	22.5	19.9	58.6	22.4	16.2	0.0	2.8	100.0
1983	16.7	23.0	20.8	60.5	20.8	14.4	1.1	3.2	100.0
1984	15.4	23.1	23.3	61.7	19.9	13.0	1.6	3.8	100.0
1985	14.8	20.8	20.7	56.3	25.6	12.9	1.9	3.3	100.0
1986	12.1	28.0	19.3	59.4	21.2	12.7	3.3	3.4	100.0
1987	13.5	26.0	19.7	59.2	31.3	12.7	3.5	3.3	100.0
1988	12.2	24.8	19.0	56.0	33.3	14.0	3.4	2.8	100.0
1989	11.9	21.3	17.5	50.7	28.2	16.0	2.3	2.7	100.0
1990	12.0	22.9	19.5	54.4	25.7	14.5	2.4	3.1	100.0
1991	12.3	24.5	22.1	58.9	20.4	13.7	3.3	3.6	100.0

(1) Comprende la elaboración de dulce de leche, leche condensada, postres y flanes y otros productos lácteos.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SEAGyP.

CUADRO 4
ELABORACION DE QUESOS POR TIPO DE PASTA Y CONSUMO APARENTE
(en toneladas)

AÑOS	DURA	SEMIDURA	BLANDA	TOTAL	CONSUMO APARENTE
1980	41685	96542	110255	248482	256522
1981	45568	79156	103900	228624	230178
1982	44335	78177	109656	232168	226100
1983	47341	82381	118477	248199	239953
1984	41075	78225	125044	244344	248282
1985	44486	78920	124683	248089	238811
1986	36490	106880	117231	260601	258133
1987	43460	106293	127740	277493	269648
1988	37765	96821	117778	252364	248464
1989	41079	93720	125566	260365	253366
1990	39724	96479	134314	270517	248654
1991	39816	100700	148832	289348	282065

(*) En los años 1989, 1990 y 1991 se incluyeron los quesos fundidos en los de pasta blanda.

Fuente: Departamento de Lechería. SEAGyP.

CUADRO 5
RELACIONES DE EXPORTACION

Año	X Lácteos/ X Total	X Lácteos/ X Tot. Ind.	X Lácteos/ X MOA
1980	0.36	0.62	0.92
1981	0.36	0.75	1.13
1982	0.74	1.39	2.26
1983	0.66	1.41	0.97
1984	0.22	0.44	0.61
1985	0.21	0.42	0.66
1986	0.35	0.57	0.89
1987	0.26	0.37	0.59
1988	0.69	0.96	1.60
1989	1.70	2.10	4.00
1990	1.00	1.54	2.65
1991	0.55	0.83	1.33
1992	0.13	0.20	0.32

Fuente: Elaboración propia en base a datos de INDEC y SEAGyP.

CUADRO 6
EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES
DE LACTEOS. 1984-1992
toneladas y miles de dolares

Año	Exportaciones		Importaciones	
	Ton	miles U\$S	Ton	miles U\$S
1984	7840	16413	3617	6203
1985	5921	16285	3756	5165
1986	9390	22925	3703	5741
1987	6096	15855	9443	13776
1988	34929	57782	4084	5416
1989	105581	160405	650	1133
1990	67137	123600	1514	2455
1991	32583	65369	78087	70300
1992*	4986	15300	126440	124664

(*) cifras provisorias

Fuente: Elaboración propia en base a datos de INDEC y SEAGyP.

CUADRO 7
COEFICIENTES DE EXPORTACION

Año	Leche en Polvo	Manteca	Quesos	Total
1980	4.75	1.13	1.72	6.88
1981	14.92	0.24	1.01	9.23
1982	19.45	14.61	3.06	16.87
1983	19.80	21.51	2.78	13.75
1984	2.56	3.06	1.99	3.35
1985	0.04	0.03	2.24	1.93
1986	2.08	0.05	3.18	3.10
1987	0.14	0.00	1.77	1.58
1988	22.45	2.28	4.18	10.64
1989	37.23	13.48	5.44	18.56
1990	36.43	18.51	8.24	18.35
1991	20.85	8.13	3.11	5.54

Nota: Los coeficientes se obtuvieron por elaboración de cifras base, expresadas en toneladas.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SEAGyP.

CUADRO 8
EVOLUCION DE ALGUNOS INDICADORES DE LA PRODUCCION
LECHERA EN LA PROVINCIA DE SANTA FE

AÑO	PRODUCCION TOTAL miles lts.	NUMERO DE TAMBOS	PRODUCCION P/TAMBO lts/año	VACAS P/TAMBO	PRODUCCION P/VACA lts/año
1975	1.165.146	15.262	76.343	40	1.911
1979	1.150.421	12.613	91.209	45	2.015
1982	1.266.424	10.821	117.037	52	2.266
1985	1.211.607	9.385	129.100	54	2.390
1988	1.508.938	8.715	173.143	59	2.917
1991	1.233.823	6.542	198.092	72	2.614

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de
Agricultura y Ganadería, Industria y Comercio. Santa Fe.

CUADRO 9
INDICADORES DE LA ACTIVIDAD LÁCTEA EN LA CUENCA
CENTRO-OESTE DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

	1982	1985	1988	1991
TAMBOS	9.282	8.316	7.673	5.877
VACAS	460.583	437.693	447.385	414.404
VACAS/TAMBO	50	53	58	70
PRODUCCION 000 lts.		1.033.794	1.295.373	1.078.387
lts/vaca		2.362	2.895	2.602

Fuente: Con información extraída de La Actividad Láctea en la Provincia de Santa Fe, ZANINO, L. et al, CFI, 1989 y de Anuarios Estadísticos del M.A.G.I.C., 1992.

CUADRO 10
INDICADORES DE LA ACTIVIDAD LÁCTEA EN LA CUENCA
SUR DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

	1982	1985	1988	1991
TAMBOS	1,284	907	844	539
VACAS	88,360	62,967	62,243	50.686
VACAS/TAMBO	69	69	74	94
PRODUCCION 000 lts.		169,052	200,143	174.881
lts/vaca		2,685	3,216	2.918

Fuente: con datos extraídos de La Actividad Láctea en la Provincia de Santa Fe, ZANINO, L. et al, CFI, 1989 y de Anuarios Estadísticos del M.A.G.I.C., 1992.

CUADRO 11
ARANCELES Y REEMBOLSOS
Noviembre 1992

	Reintegro	Derecho de Importación
	%	%
Leche en Polvo		
- en envases menores de 2 kg.	7.5	7.5
- en envases mayores	5.0	5.0
Manteca		
- en envases menores de 5 kg.	10.0	10.0
- en envases mayores	7.5	7.5
Queso fresco		
- en envases menores de 3 kg.	10.0	10.0
- en envases mayores	7.5	7.5
Queso semi-duro		
- en envases menores de 4 kg.	10.0	10.0
- en envases mayores	7.5	7.5
Queso duro		
- en envases menores de 10 kg.	10.0	10.0
- en envases mayores	7.5	7.5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las Guías Prácticas del Exportador e Importador.

ANEXO 2
MERCOSUR

Aranceles externos de los países del MERCOSUR

En relación al potencial del intercambio entre los países del Mercosur, conviene señalar cuales son las diferentes estructuras arancelarias entre los mismos.

Argentina es el país con un mayor nivel de apertura y homogeneidad en su estructura arancelaria. Como se observa en el siguiente cuadro Paraguay es el país que presenta una estructura arancelaria más elevada y heterogénea.

ARANCELES EXTERNOS DE LOS PAISES DEL MERCOSUR
(en porcentajes)

PRODUCTO	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAY	URUGUAY
LECHE	5	20	47.5	30
LECHE AZUCARADA	5	20	14.4	30
QUESOS	5	30	47.5	20
OTROS PRODUCTOS	5	20	34/47	20

Fuente: SEAGyP, extraído de Petri, G. y Rivas, A. op. cit.

A partir de 1994 el arancel externo de Brasil se nivelarían todos los productos en una tasa del 20%. En el caso de Uruguay, a partir del 1 de enero de 1993 los aranceles se reducirían del 30 al 20% y del 20 al 15%.

El sector privado lácteo en reuniones del Grupo 8 del Mercado Común del Cono Sur, ha expresado que el arancel externo común debe generar una preferencia regional y permitir el desarrollo de la industria lechera a fin de superar el actual estado de insuficiencia.

Por su parte, en grupos de trabajo del Mercosur, se está discutiendo un proyecto de Reglamentamentación vinculado a la defensa contra aquellas importaciones que sean objeto de dumping o de subsidios provenientes de países no miembros del Mercosur.

Las diferentes entidades del sector lácteo realizaron sugerencias acerca de las características que debería tener dicha legislación para que la misma resulte efectiva. En consecuencia solicitaron que dicha legislación debería ser aplicada a todas las importaciones cualquiera sea el origen o el importador. Cuando las importaciones provengan de un país que aplique subsidios u otras prácticas desleales en el comercio de productos se "presumirá el daño a la región" salvo prueba en contrario. De esta forma, de oficio se determinaría la aplicación de derechos compensatorios.

NORMAS TECNICAS DE APLICACIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL MERCOSUR

De acuerdo a un estudio acerca de la incidencia que sobre el intercambio

comercial de productos lácteos tienen las normas técnicas de aplicación en los países del Mercosur¹⁴ se determinó la existencia de un mecanismo de control sanitario del consumo de lácteos en Brasil. Este significa un obstáculo normativo a la introducción de quesos argentinos a Brasil: la Portaria No.1 de fecha 28/1/87 dictada por la Divisao Nacional de Vigilancia Sanitaria de Alimentos (DINAL, Brasil).

A modo de resumen se puede decir que los estándares de tolerancia de microorganismos en los quesos es menor en las normas brasileras. Las autoridades brasileras aplicaron en varias oportunidades las disposiciones microbiológicas contenidas en la Portaria No.1, para obstaculizar el ingreso de productos argentinos. Sin embargo este mismo informe afirma que, de acuerdo a la experiencia a lo largo de varios años de intercambio, se puede presumir que la norma antedicha no es aplicada para los productos brasileros ni para las importaciones provenientes de Argentina. Es decir que más que una restricción actual presenta un obstáculo potencial en el comercio del sector.

Por su parte en Argentina se encuentra en experimentación y discusión un documento sobre planes de muestreo y parámetro microbiológicos en quesos. En el futuro los estándares de tolerancia de coliformes en la elaboración de quesos aumentarán notablemente sus exigencias. A partir del 1° de Enero de 1994, pasarán del actual límite que acepta hasta 20.000 coliformes por gramo a uno cuya exigencia será sólo de 2.000 por gramo. Además se homogeneizarán los actuales métodos de recuento que hoy son diferentes en las distintas zonas del país.

Los sectores privados de ambos países en el marco de la iniciativa del Mercosur se encuentran dialogando para llegar a un entendimiento comercial que limite los alcances de la disposición sanitaria brasiler. En este sentido las autoridades argentinas deberían realizar un monitoreo frecuente a fin de anticiparse a problemas que podrían sobrevenir.

Por otra parte se debe señalar para ingresar con productos lácteos al mercado brasileño, el gobierno exige habilitar la planta exportadora en el país de origen.

¹⁴Convenio de Asistencia Técnica. Secretaría de Economía, Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos - Universidad de Buenos Aires, julio de 1992.

ANEXO 3: FUENTES DE INFORMACION

Encuestas realizadas

Provincia de Buenos Aires
Ardesia S.A., Trenque Lauquen
Lacteos Dinesa, General Pinto
Lacteos Tres S.A., General Pinto
Industrias Lácteas Rodemar, General Pinto
Remotti, General Villegas

Provincia de Entre Ríos
COTAPA, Paraná
Lacteos María Luisa, Aldea María Luisa
Luciano Werner,
Sauce Quebracho, Paraná
Tonutti Hnos., Diamante

Provincia de Santa Fe
Asociación Unión Tamberos Cooperativa Limitada, Frank
COTAR, Rosario
Molfino Hnos. S.A., Rafaela
Orlando y Celso Peiretti e Hijos, Ramona
San Ignacio, Rosario
Sucesores de Alfredo Williner S.A., Rafaela

Personas Entrevistadas en las empresas

Provincia de Buenos Aires:

Sr. Rafael Jorge Mónaco, Gerente, Lácteos Tres
Sr. Lavado, jefe de producción; Gustavo Ries Centeno, Presidente, Ardesia S.A.
Sr. Héctor José Díez, Gerente, Lácteos Dinesa
Sr. César Monasterio, Gerente, Industrias Lácteas Rodemar
Sr. Carlos Abed, Gerente, Remotti
Sr. A. Herzt, Gerente de Producción, Dulcien

Provincia de Entre Ríos

Sr. José María Fontana, Gerente, COTAPA
Sr. Raúl Conte, Gerente, Lácteos María Luisa
Sr. Luciano Werner, Herrera, sr. Daniel Echagüe, asesor de producción, Luciano Werner
Sr. Quintana, Gerente, Sauce Quebracho
Cdr. Eduardo Abel Tonutti, Gerente, Tonutti Hnos.

Provincia de Santa Fe

Sr. Luis F. Jullier, Presidente, Asociación Unión Tamberos Coop.Ltda.
Ing. Agr. Jorge R. Soroeta, Jefe Departamento Producción Animal, COTAR
Sr. Héctor Molfino, Gerente, Molfino Hnos.
Ing. Carlos Giaveno, Jefe de Producción, Molfino Hnos.
Lic. Rubén Ascuá, Asesor Económico, Molfino Hnos.
Orlando Peiretti, Gerente, Orlando y Celso Peiretti e Hijos.
Lic. Pablo Ignacio del Castillo, Director, San Ignacio S.A.
Ing. Agr. Daniel Marchesino, Departamento de Asistencia Técnica al Productor, Williner
Lic. Sergio C. Raineri, Gerente Comercial, Williner

Personas Entrevistadas

Ing. Agr. Walter A. Mancuso. Coordinador Proyecto Lechero. EEA-INTA Paraná.

Ing. Agr. Monti. EEA-INTA Rafaela.

Daniel Echagüe. Técnico en producción láctea. Asesor en producción de empresas lácteas.

Dr. Roberto Gastón Blousson. Asesor en lechería del Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Sr. Secco. Presidente del Centro de Industria Láctea.

Ing. Agr. Benito Zurbriggen. Coordinador del comité de auditorías de la industria láctea. M.A.G.I.C Santa Fe.

Edor. C. Aimar. M.A.G.I.C Santa Fe.

Lic. Rubén Ascuá. Asesor de Molino Hnos. y del Centro de Industrias Lácteas (CIL) de Rafaela.

Marta Garay. Secretaria Técnica. CITIL. Buenos Aires.

Sr. Ricardo Ceregiolo. Presidente de los AACREA tamberos de la zona oeste de la provincia de Buenos Aires.

Ing. Agr. Miguel Escrepis. Presidente del Instituto Provincial de Salud Animal (IPROSA). Entre Ríos.

Ing. Agr. Sergio Patriarca. Departamento de Lechería. IPROSA. Entre Ríos.

Ing. Agr. Norma Castellanos. Departamento de Lechería. IPROSA. Entre Ríos.

Ing. Agr. Gustavo Ries Centeno. PROLESA, empresa de distribución de productos lácteos y presidente de Ardesia S.A.

Dr. Hernandez. Inspector zonal de la provincia de Buenos Aires.

Dr. Jorge Izeta. Director Provincial de Ganadería del Ministerio de la Producción. Provincia de Buenos Aires.

Dr. Horacio Fugazza. Director de Extensión. Dirección Provincial de Ganadería. Ministerio de la Producción. Provincia de Buenos Aires.

Dr. Lozzardo. Director de Fiscalización Agropecuaria e Industrial. Dirección Provincial de Ganadería. Ministerio de la Producción. Provincia de Buenos Aires.