
*Estrategias empresariales
de las industrias lácteas
argentinas en el marco del
Mercosur y el nuevo desafío
en la búsqueda de
mercados extra-bloque*

Paola Andrea Venturini*

Centro de Estudios Internacionales para el Desarrollo

Documentos Económicos n° 4, Buenos Aires, diciembre de 2000.

* Asistente de Investigación del Centro de Estudios Internacionales para el Desarrollo (CEID).

Estrategias empresariales de las industrias lácteas argentinas en el marco del Mercosur y el nuevo desafío en la búsqueda de mercados extra-bloque

Paola Andrea Venturini

Introducción

Este trabajo está orientado al estudio y análisis del desarrollo de la industria láctea, en las transformaciones a nivel estructural y de competitividad sufridas por las mismas en los últimos treinta años a su posición actual en el marco del Mercosur con las consecuentes resonancias de la crisis brasileña en dicho sector y el desafío más importante a uno de los sectores más productivos de la economía: el mercado extra-Mercosur.

Sin duda es necesario para un estudio recortado y objetivo la delimitación de la temática y el sector, que creo oportuno ubicar en lo que se ha denominado la “cuenca lechera” de nuestro país, que justamente concentra en su interior a las más grandes firmas del sector y al 85% de los tambos productores.

En el marco de la finalización del siglo y a las puertas del nuevo milenio es importante dar a conocer los cambios estructurales y el incremento de la productividad que se ven reflejados en el sector en los últimos tiempos, coincidiendo con la comercialización intra-Mercosur, mayoritariamente a Brasil, del excedente exportable de la producción láctea. Esta industria ha encontrado en dicho proceso de integración el desarrollo de sus fuerzas potenciales e inducido al mismo en la búsqueda de futuros mercados.

Intentaremos aproximar el desarrollo del sector con ejemplos fácticos, en este caso tomamos como eje a la Cooperativa *Milkaut* (una de las ocho empresas más grandes en nuestro país) considerando actuales y futuros diseños y proyecciones que tienen dichos actores con respecto a mercados mundiales y las estrategias a aplicar por los mismos.

Indudablemente al momento de la realización de este trabajo la crisis por la que atraviesa el campo en general y consecuentemente el sector lácteo lleva a una profunda desconfianza por parte de los productores; la caída de los precios sumada a las grandes sumas de dinero que los productores tamberos tuvieron que invertir para tecnificarse, en el marco de las exigencias de las industrias para alcanzar mayor competitividad y calidad en el mercado, merecen un análisis especial en la realización de la investigación.

Breve caracterización de la industria láctea en el mundo, en nuestro país y sus cambios más importantes. Coyuntura actual

El mercado de lácteos está caracterizado por distorsiones nacidas de las políticas lecheras de la gran mayoría de los países del mundo, ya sea por los subsidios de los grandes exportadores¹ como por las fuertes medidas proteccionistas de los importadores potenciales. Esta situación se presenta claramente a aquellas empresas lácteas que intentan ganar nuevos mercados e incentiva que se lo logre a través de acuerdos comerciales especiales entre los países.

En el mercado mundial de lácteos predominan los productos denominados *commodities*, caracterizados por su colocación a granel y sin diferenciación de marcas. La leche en polvo y la manteca son los mejores ejemplos. Pero paulatinamente se está tratando de introducirse en otro tipo de producciones por parte de las industrias lácteas, como bien explica el presidente de *Milkaut*: *Luego, la política que vamos aplicando es salir de las elaboraciones que son tradicionales, que son commodities e ir incursionando en la elaboración de otros productos que tienen un mercado mucho más selectivo, en esto podemos mencionar lactosa y proteína de suero que ya hace 3 o 4 años que estamos elaborando, en este tipo de producción paulatinamente se está destinando un creciente caudal de leche que de otra manera tendría el destino de leche en polvo y se vendería a valores irrisorios en el mercado*².

Desde principios de siglo y hasta mediados de los '40 la Argentina fue un importante productor y exportador de lácteos, en especial de mantecas y caseína. Sin embargo a partir de la década del '50 el sector empieza a orientarse a cubrir las crecientes demandas del consumo interno, convirtiéndose en exportador ocasional de los excedentes estacionales. De allí en adelante la lechería argentina empieza a mostrar una constante tendencia al crecimiento de la producción. En cierto modo lo que hoy asusta a los productores lecheros es lo que se vivía en décadas anteriores: al saturarse el mercado interno y ante los bajos precios del mercado externo, también se deterioraban los precios de los productos. Esto redundaba en una baja de los precios de la leche pagada al productor y así se provocaba una caída de la producción. Sin duda que este panorama nos es hoy conocido si comparamos aquellas situaciones con los actuales problemas que padece el sector. Como bien argumentan los productores; grandes esfuerzos les fueron exigidos por parte de las industrias para tecnificarse y ahora se encuentran con precios bajísimos por litro de leche, que hoy estaría redundando ente 17 y 18 centavos por litro. Esto tiene una importancia relevante si se considera la época del año (otoño) donde la oferta disminuye y hay incentivo por parte de las industrias a elevar los precios pagados a los productores. El panorama para la primavera con respecto a los precios es bastante inquietante: es en esta época donde la producción llega a los máximos picos y los precios lógicamente disminuyen. El único camino por el cual tuvieron que optar la mayoría de los productores es sacrificar cantidad y mantener calidad³. Al respecto Raúl Catta, presidente de la Asociación de Productores de Leche, alegaba: *En los últimos años tanto los productores como la industria hicieron una fuerte inversión para tecnificar los tambos, aumentar la*

producción y mejorar la calidad del producto. Ese objetivo se logró, pero este año no acompañó el precio, estamos en el valor más bajo desde 1992.

En la actualidad, las principales empresas han implementado distintos sistemas de diferenciación y pago según la calidad de leche recibida.

Pero siguiendo con la caracterización del sector es fundamental hacer referencia al auge y reposicionamiento del mismo. En el siguiente cuadro se puede observar el crecimiento de la producción lechera de los últimos años. Es importante señalar que la tendencia de crecimiento positiva se aceleró fuertemente recién a partir de la estabilidad económica de 1991. Ello prueba la potencialidad del sector, el cual creció a un ritmo nunca antes registrado, del orden del 46% entre 1991 y 1996.

Haciendo referencia a la ubicación de la producción de leche en Argentina, ésta se radica casi totalmente en la región pampeana en lo que se ha dado en denominar “la cuenca lechera” que comprende las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires⁴.

En el cuadro siguiente podemos ver el destino de la leche:

Quesos	50%
Leche en polvo	24%
Leche Fluida	20%
Otros	6%

Fuente: INDEC. PROCAR. Subsecretaría de Pesca, SAGP y A.

Se estima que en esta región se concentra la mayor cantidad de industrias procesadoras. Existen entre 800 y 900 plantas que tienen una capacidad de elaboración de 24 millones de litros diarios. Esta capacidad está distribuida entre grandes plantas con más de 1 millón de litros diarios de elaboración, como es el caso de *Milkaut*⁵, y pequeñas fabricas queseras de menos de 5.000 litros de procesamiento diarios. La capacidad del sector se halla en pleno desarrollo, a partir de nuevas tecnologías de procesamiento con respecto a nuevos productos, la duplicación de la producción de leche en polvo y la inauguración de nuevos sectores y ampliación de las plantas procesadoras.

Las diez mayores empresas concentran más de dos tercios del total de leche industrializada, con cuatro grandes empresas que procesan más del 45%. Estas poseen plantas en varias regiones del país y en otros países vecinos, como es el caso de *Milkaut* en Brasil, presentando una gran diversificación en su producción de lácteos.

A pesar de ser Argentina uno de los países con mayor potencial de la región en el área de los lácteos, su industria se mantuvo bastante alejada de adquisiciones como ha ocurrido en otros países de la región. La casi totalidad de las empresas argentinas están constituidas por capitales nacionales, a excepción de una reconocida multinacional de origen suizo, *Nestlé*, la que ya se hallaba radicada en el país con antelación.

Bien comenzada la década del '90 se inició una etapa de llegada de empresas extranjeras ajenas al sector. Como bien lo aclaran Guiguet y Cappellini en 1990 el grupo Parmalat tomó posesión de Vascongada, el grupo francés Bonn Grain compró la mayoría del paquete accionario de la empresa Santa Rosa en Cañada de Gómez y Rafaela, la empresa norteamericana Kraft Foods adquirió la empresa de helados La Montevideana, etc⁶. Así también es el caso de La Serenísima con la compra de otro 40% por parte de Danone Argentina S.A., la sociedad comercial que mantiene con sus socios de La Serenísima, este grupo francés pasó a tener el control de 91% de las acciones. Danone S.A. comercializa la línea de yogures, postres y quesos untables de La Serenísima, marca que pertenece a Mastellone Hermanos. Danone Argentina inauguró el pasado año en Longchamps (Buenos Aires) la planta más grande de América Latina para la elaboración de quesos untables, yogures, flanes y postres. De esta manera se puede afirmar que las potencialidades del sector y las ventajas comparativas de la Argentina en esta producción y especialización hacen de nuestro país un interesante receptor de capitales e inversiones extranjeras.

La Argentina mantiene la decimoquinta posición dentro del ranking mundial, participando con el 1,6 %, con una producción de leche de 8.865 millones de litros en 1996. Es junto con Brasil y Australia uno de los países donde más creció la producción lechera entre 1991 y 1996. Respecto al rodeo, con aproximadamente 2,3 millones de animales de tambo, Argentina ocupa el decimosegundo lugar dentro del grupo de los principales productores de leche.

Cambios estructurales en el sector. Búsqueda de mayores niveles tecnológicos y productivos

La base productiva primaria del sector lechero argentino ha experimentado importantes cambios estructurales y tecnológicos en los últimos veinticinco años.

La primera fase de cambio tecnológico tuvo su pico en la segunda parte de la década del '70 y estuvo caracterizada por una mejora de la alimentación invernal, como bien explica Galetto en uno de sus artículos publicados en la revista de La Bolsa de Comercio de Rosario "principalmente basada en el uso de achicoria"⁷.

La segunda etapa de desarrollo tecnológico de la lechería argentina se produce en los '80 con la difusión masiva de las alfalfas sin lactancia invernal y la generalización del uso de rollos para la henificación.

Finalmente la tercera etapa comienza a principios de los '90, abarca todo el proceso que se ha dado en llamar "intensificación" y cuyos elementos más destacados han sido el incremento de los niveles de suplementación individual y la difusión del silaje.

Todo este proceso ha sido acompañado por un importante ajuste en la estructura de producción, como se puede observar en el cuadro 2, donde se registra una notable reducción en la cantidad de tambos y en la superficie dedicada a la producción lechera, acompañada por un aumento en el tamaño de

las explotaciones y en la productividad, tanto por superficie como por vaca en ordeño. Con respecto a esto, es importante destacar que se ha llegado a niveles óptimos de rendimiento de 18 litros de leche por vaca, comparado con Brasil que tiene un promedio de 4,5 litros/vaca.

A partir de 1991 se inicia una etapa de sostenido aumento de la producción, a una tasa anual superior al 7% en promedio.

Los volúmenes generados por los tambos argentinos siguen en ascenso. Durante 1998 la producción llegó a 8.700 millones de litros, lo que representó un aumento de 5%, de acuerdo con información difundida por el Centro de la Industria Láctea (CIL). La mayor producción según este último se explica por la creciente tecnificación de los tambos y la sintonía fina que se está haciendo en la alimentación. Por su parte el consumo interno subió un 2% y la exportación se elevó a un 10%.

Las empresas lácteas han optado por maximizar la calidad de la producción y el control de normas fitosanitarias y tienen un claro conocimiento de que Brasil está lejos de alcanzar los niveles de calidad argentinos a pesar de que el número de vacas en ordeño es mayor, si bien su rendimiento es muy bajo.

Dentro de las instituciones de tecnología aplicadas al sector encontramos la estación experimental del INTA-Rafaela constituyendo el referente nacional en materia de investigación y experimentación lechera. Está ubicado en el corazón de la cuenca tampera central y su área de influencia se extiende desde los departamentos San Jerónimo y San Martín al sur, hasta San Cristóbal y San Justo al norte.

Este proyecto experimental está planificado bajo un régimen semi-intensivo, con una carga animal media alta (1,6;1,7 vacas por hectárea) y un objetivo de producción de 20 litros diarios por animal. Para adaptarse más a la realidad de los tambos locales la experiencia del INTA incluye un espacio de 31 hectáreas para la cría de vaquillonas.

De acuerdo a los parámetros que maneja el INTA, cuando el tambo entre en régimen pleno producirá 750.000 kilos de grasa, lo que arrojará un ingreso anual de US\$ 400 por hectárea útil⁸

Las principales firmas están invirtiendo fuertes sumas en la inauguración de nuevos establecimientos y en la ampliación de su capacidad de recibo⁹.

La industria láctea nacional se caracteriza por su importante concentración.

Los principales destinos de la leche continúan siendo en orden de importancia: quesos, leche en polvo y manteca. En conjunto representaron en 1996 el 93% de la leche destinada a la elaboración de productos. Si se compara la elaboración de leche en polvo con la de quesos, se observa que a partir del año 1994 la primera ha crecido a una tasa mayor. Este comportamiento se explica por el aumento de la demanda externa, que ha orientado las inversiones hacia la instalación de plantas de secado de leche.

El Mercosur y el sector lácteo. La Brasil - dependencia. La búsqueda de nuevos mercados. Desafíos. Comercialización e inversión extra-Mercosur. Las políticas empresariales. La Unión Exportadora de Lácteos.

Sin duda en lo que respecta a la relación entre procesos de integración regional MERCOSUR (Mercado Común del Sur) y la industria láctea: la primera vino a constituirse en una alternativa para favorecer el desarrollo del sector, sumando exigencias de mayores niveles de tecnificación en la producción. A esto se agrega la reestructuración que sufrió el sector a partir de los '80 y los '90, como bien explica Galetto, presidente y coordinador de la Junta Intercooperativa de Productores de Leche, *un elemento importante de la cadena agroalimentaria (producción-industrialización-comercialización) es que la eficiencia o competitividad de la misma ya no puede ser medida aisladamente sino que se mide a nivel del conjunto*¹⁰.

Los cambios y las exigencias de calidad que fueron puestos en marcha durante la última década en la industria láctea, más específicamente vino a coincidir con la creación del Mercosur. De alguna forma, este último facilitó la búsqueda de salidas al exterior de la producción, una vez saturado el mercado interno, e hizo más viable la exportación de *commodities* (leche en polvo, manteca), como también productos más elaborados (leche larga vida y productos más específicos). El Mercosur trajo consigo una reactivación de la comercialización y la innovación de las inversiones de las industrias lácteas en otros países, especialmente en Brasil, que el último año recibió el 75% de las exportaciones del sector.

El Mercosur, a través del grupo de trabajo de agroalimentos, trata el problema de cómo las normas para-arancelarias no retarden el libre comercio que existe de hecho entre los socios. A pesar de todos los esfuerzos, como bien aclara Luis Jullier, presidente de *Milkaut: Brasil cuida su producción, al ser más nacionalistas que nosotros y se las ingenia para crear algún tipo de barrera para-arancelaria. Para perturbar el negocio, por otra parte, han adoptado condiciones de pago limitando y tratando de crear inconvenientes de manera que no sea tan fluida esa exportación desde acá*¹¹.

La globalización y la posibilidad de competir en un ámbito internacional acarrió para las empresas la necesidad de crear estrategias con una cobertura geográfica mayor. Es el caso de las transformaciones que sufrieron las cooperativas lácteas de la región, en particular de la *Asociación de Tamberos Coop. Ltda (Milkaut)*. Creada en 1925, es una cooperativa primaria de la provincia de Santa Fe. Nuclea cerca de 1,2 millones de litros por día, los que son procesados en siete plantas. Recientemente esta cooperativa convirtió las secciones industrial y comercial en una Sociedad Anónima a fin de poder establecer más fácilmente asociaciones y *joint ventures* con otras empresas. Tiene hecha una inversión de \$ 4 millones en los últimos cuatro años.

Si hablamos de Mercosur en relación a comercio y consumo, indudablemente dentro del bloque económico se nos presenta Brasil con cerca de 19.000 millones de litros anuales. Brasil es uno de los productores más importantes del mundo, pero el consumo per cápita está por debajo de los promedios mundiales. Además existe una mala distribución del consumo de lácteos, pues de los 161 millones de habitantes, se estima que sólo un 50% de la población total consume lácteos. Sobre esta base se asume que el futuro crecimiento de la demanda deberá no sólo provenir del incremento del consumo, sino del ingreso al mercado de nuevos consumidores y esto está

relacionado necesariamente a los problemas y desigualdades económicas existentes en el país vecino.

En la última muestra montada por la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación conjuntamente con el INTA en la exposición Mundo Lácteo '97 en Humboldt, provincia de Santa Fe, que con respecto al aumento y destino de la producción la Subsecretaria Susana Merlo decía: *A pesar que Brasil sigue siendo el destino casi exclusivo de los envíos lácteos, se observa paulatinamente una tendencia a la diversificación de los mercados lácteos, dado que al incremento de las ventas a EE.UU. y a Rusia se suman las posibilidades de acceder al mercado mexicano, veremos de qué modo ir diversificando el destino de las exportaciones, pero eso es algo que podemos preguntarnos ahora, una vez que hemos alcanzado volumen y calidad de la producción*¹².

Un ejemplo gráfico de los destinos de los lácteos argentinos según estadísticas que corresponden al año 1995 (antes de la recesión y de la crisis brasileña), la Argentina exportó leche en polvo a nueve países; el Mercosur, especialmente Brasil, ha sido el destino más importante. En dicho año la participación de este país aumentó un 27% respecto del anterior. Los tres principales mercados, Brasil, Paraguay y Bolivia, suman el 99% del volumen total.

La dependencia del sector con Brasil

El intercambio comercial argentino-brasileño supera los 15.000 millones, cifra diez veces mayor con respecto a los '80. Numerosos factores contribuyeron a esta expansión, entre ellos la puesta en marcha del Mercosur, que conformó un marco adecuado para afianzar la alianza estratégica entre ambas naciones. El mercado ampliado resultó una buena oportunidad para que las pequeñas y medianas empresas de la industria alimenticia nacional incursionaran en el comercio exterior. Si bien entre el '91 y el '94, el consumo interno de alimentos fue el motor del crecimiento sectorial, a partir de 1995, los mercados externos constituyeron una alternativa promisorio. No debemos pasar por alto que muchas de las predicciones del peligro que corría el sector al focalizar sus exportaciones al Brasil fueron corroboradas en estos últimos tiempos debido al impacto que ha sufrido la economía Argentina en general —y también el sector lácteo— como consecuencia de los declives económicos que han ocurrido en nuestro mayor socio comercial, repercutiendo en la caída del sector y en la necesidad de buscar mercados alternativos.

Las exportaciones argentinas a Brasil durante 1997 resultaron un 17% superiores a las correspondientes al año anterior. El balance del intercambio comercial argentino con el Mercosur, que resultó positivo en los últimos meses de 1997, se transformó en negativo en los primeros meses de 1998. Esto es consecuencia de la caída en el precio internacional de nuestros productos de exportación y la disminución de las compras de Brasil por la aplicación de medidas restrictivas a las mismas, así como la desaceleración de su crecimiento.

*Es obvio que el peor tema es el económico. Lo que vendíamos a dos reales significaba \$ 1,80 y hoy significa \$1,30*¹³.

Es evidente que ante la imposibilidad de exportar el excedente al Brasil surjan las angustias y los temores a las pérdidas. Desde hace ya un tiempo muchas de las industrias del rubro están invirtiendo grandes sumas de dinero para obtener la apertura hacia otros mercados. En este caso el sudeste asiático¹⁴ y Rusia, debido a la cantidad de su población, representan un mercado gigante de consumidores para estos productos. A partir de 1995 surgen como importantes compradores estas naciones, que ese año sumaron casi el 20% del total colocado por nuestro país. En 1996, la participación de este bloque fue del 5% y el comprador uno solo, Tailandia. Obviamente a pesar de la propaganda, Brasil continuó siendo el principal destino.

La crisis última del sudeste asiático vino a truncar muchas de las expectativas de los empresarios para vencer la Brasil-dependencia. A esto se suma la competencia que ofrecen para el abastecimiento de la región de Australia y Nueva Zelanda.

Sin duda **diferenciar productos, diversificar mercados e intensificar tareas de investigación y desarrollo**, se cuentan entre otras medidas como las estrategias que se han puesto en marcha, conjuntamente con la mayor movilización intramercosur, a los efectos de ganar mercados internacionales (extrabloque) para el sector lácteo Argentino.

La relación con Brasil ya había mostrado señales de conflicto desde principios de 1998. Las industrias manifestaban preocupación porque en el primer bimestre del año se habían registrado escasas ventas y ya en marzo denunciaban "dificultades para exportar" por las medidas unilaterales que establecían los brasileños. En ese momento los brasileños comenzaban a acusar de triangulación a las colocaciones argentinas de lácteos, situación que se acentuó con el correr de los meses.

Hoy prácticamente podemos decir que las relaciones comerciales con nuestro socio mayor se encuentran gravemente deterioradas y a causa de las mismas y de las medidas monetarias adoptadas unilateralmente por Brasil, con la consiguiente devaluación de su moneda, vino a poner en jaque el proceso de integración y la fuerza del Mercosur. Tal es el efecto que este ha perdido credibilidad frente a los inversores extranjeros alejando la posibilidad de atraer capitalización al bloque. Brasil al adoptar medidas para favorecer la exportación de sus productos y al poner trabas a las importaciones tales como: guía de importación o licenciamiento no automático, instrumentado a mediados del año anterior consistente en una traba burocrática para demorar las importaciones y encarecer el negocio; topes de U\$S 40.000 para financiación de importaciones hasta 89 días; y ahora la Resolución 7/89 que exige el pago al contado de las importaciones de lácteos argentinos (aún no puesta en vigencia) que trae aparejado un mayor costo para la importación; vino a afectar gravemente la posición y la economía de sus otros socios en el bloque.

Frente a la difusión de las trabas de Brasil, muchas empresas impulsaron la apertura de nuevos mercados o la consolidación de destinos ya abiertos para nuestros lácteos. Estados Unidos, México y Cuba entre otros se constituyeron en una alternativa para los exportadores de lácteos. Para este fin las ocho mayores

industrias han constituido una sociedad exportadora a fin de explorar nuevos mercados alternativos a Brasil como bien hace referencia el presidente de la Milkaut: *hemos constituido una sociedad exportadora de lácteos, a los fines de buscar otros mercados para ofrecer en forma conjunta lácteos argentinos al mundo*¹⁵.

En los últimos meses de 1998, este conglomerado logró colocar poco más de seis mil toneladas a través de una *trading* en diversos países de América del Sur y Europa. *Esta iniciativa es un síntoma del grado de madurez que alcanzaron las empresas locales y se complementa con los programas en marcha para elevar los estándares de calidad a las exigencias de la Unión Europea*¹⁶.

Las acciones del pool se potenciaron en la segunda mitad del año y permitieron sacar del mercado interno una parte de la producción y compensar la caída cercana a un 20% de la demanda de Brasil. La contrapartida no alcanzó para equilibrar la caída de precios. Jugó en contra la agresividad con la cual están operando en el mercado internacional los grandes productores como Nueva Zelanda y Australia, tradicionales abastecedores de Asia. Con el colapso en esa región, orientaron sus ventas a América Latina e hicieron sentir su capacidad de negociación a las empresas argentinas cuando las desplazaron de un casi seguro negocio para abastecer a México, principal mercado consumidor de lácteos en el subcontinente. Entre los destinos potenciales entre los cuales estaría indagando la asociación exportadora se puede citar el último proyecto de armonización de los requisitos para el intercambio de productos lácteos que se concluyó con Cuba, por lo que en muy poco tiempo se podrán iniciar las exportaciones. En el marco de este proyecto la provincia de Santa Fe recibió la visita del cónsul cubano para las tratativas con las principales industrias. De esta manera, la apertura de Cuba a los lácteos argentinos incrementa los mercados y las posibilidades de esta industria.

Frente a estas posibilidades también se pueden citar la incursión de las empresas en destinos poco comunes como es el caso de los países de Medio Oriente. *Creemos que potencialmente esta región es un cliente para el futuro. Tenemos que esperar que recompongan su situación; son generalmente países que tienen un bajo consumo de lácteos, de manera que el incremento será paulatino, pero sin duda se nos muestra con posibilidades de incorporación*¹⁷.

Conclusión

Indudablemente se nos hace dificultoso predecir o estimar las posibles estrategias y políticas a adoptar por parte del sector en el marco de la crisis actual. Ante la presencia del actual escenario, sin duda, una de las mejores soluciones por parte de las industrias es este proyecto de asociación y promoción de los lácteos argentinos al mundo en manos de los actores más grandes del rubro, de este modo se intenta de alguna forma sobrellevar el impacto de la cuestión brasileña; pero por otro lado merece nuestra observación el gran esfuerzo realizado por parte de los productores en inversiones. Tales esfuerzos no les fueron redituados por la coyuntura tanto externa como interna en la que se encuentra la economía Argentina, aún más si tenemos en cuenta que en pocos años, varias empresas lácteas desaparecieron o fueron absorbidas por otras. Hoy, siete empresas facturan y procesan más de 60% de la leche del país. La ausencia de políticas lecheras con señales claras está llevando a la proletarización del productor lechero.

Al respecto, la creación y puesta en marcha del Mercosur ayudó a crear expectativas para los productores y las industrias, pero si tenemos que repartir culpas a la hora de nuestro análisis de la coyuntura actual, éstas quedan claramente divididas en 50% respectivamente. La focalización de la mayoría de las exportaciones a Brasil se mostró como la opción más "fácil" y rentable al corto plazo dejándonos sin percibir que cualquier distorsión o falta de cumplimiento a los consecuentes acuerdos comerciales por parte de nuestro socio (considero que Brasil violó uno de las principales normas que se debe respetar durante un proceso concreto de integración como es el control y estabilidad de las monedas) nos traería graves dolores de cabeza, estrangulamiento en el sector, e impedimentos para las colocaciones externas, tal como sucedió. El otro 50% viene de la mano de la falta de asistencia del Estado para supervisar los desequilibrios que existen en un mercado tan complejo, que deja a los productores desprovistos de asistencia, gravemente endeudados y con una caída de los precios al productor del orden del 25% al 50%.

Más allá de un panorama no tan alentador, no podemos dejar de reconocer las ventajas comparativas de nuestro país en el rubro y tampoco dejar de mencionar los grandes niveles de calidad alcanzados por nuestras empresas. Hoy más que nunca necesitamos políticas estatales que desarrollen y hagan realidad los proyectos que intentan acrecentar la industria láctea y posicionarla en nuevos mercados, reconociendo su calidad y las ventajas que posee nuestro país a nivel mundial.

Cuadro 1

<i>Evolución de la producción lechera</i>							
<i>(en millones de litros)</i>							
	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>
<i>Leche de industria</i>	4614	4353	4728	5082	5801	6436	6629
<i>Leche consumo fluida</i>	1020	1092	1284	1352	1400	1425	1435
<i>Total procesada</i>	5634	5445	6012	6434	7201	7861	8064
<i>Leche cruda</i>	459	491	578	568	577	640	660
<i>Total país</i>	6093	5936	6590	7002	7778	8501	8724

Fuente: INDEC. PROCAR. Subsecretaría de Pesca, SAGP y A.

Cuadro 2

<i>Evolución de la Estructura Productiva de los Tambos en la provincia de Santa Fe</i>				
<i>1975-1995</i>				
<i>Año</i>	<i>Nro. de tambos</i>	<i>Sup. Pastoreo</i>	<i>Nro. de vacas</i>	<i>Producción</i>
		<i>(miles de has.)</i>	<i>(miles)</i>	<i>(millones lts.)</i>
<i>1975</i>	<i>15.262</i>	<i>1.288</i>	<i>610</i>	<i>1.165</i>
<i>1979</i>	<i>12.613</i>	<i>1.117</i>	<i>571</i>	<i>1.150</i>
<i>1982</i>	<i>10.821</i>	<i>900</i>	<i>559</i>	<i>1.266</i>
<i>1985</i>	<i>9.385</i>	<i>755</i>	<i>507</i>	<i>1.212</i>
<i>1988</i>	<i>8.715</i>	<i>737</i>	<i>517</i>	<i>1.509</i>
<i>1992</i>	<i>6.542</i>	<i>566</i>	<i>470</i>	<i>1.709</i>
<i>1995</i>	<i>5.664</i>	<i>571</i>	<i>540</i>	<i>2.301</i>

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Comercio de Santa Fe.

Cuadro 3

Valor de producción, exportaciones lácteos a Brasil y totales.

Noviembre 1996 - Octubre 1997

<i>Productos</i>	<i>Valor de la producción</i>	<i>Exp.a Brasil (miles de U\$S)</i>	<i>Exp al resto del mundo (miles de U\$S)</i>	<i>Exp.totales (miles de U\$S)</i>
Leche en polvo	750.300	130.214	26.998	157.212
Lácteos(otros)	3.701.903	51.068	47.000	98.069

Fuente: INDEC. PROCAR. Subsecretaría de Pesca, SAGP y A.

Referencias

¹ Entre ellos se cuentan a Nueva Zelanda y Australia.

¹ Entrevista realizada al Presidente de Milkaut Luis Jullier.

¹ Del promedio de 28 litros de leche que se obtenían en algunos tambos se ha optado por bajar la producción a 24 y así disminuir costos esperando que se reactive la comercialización de las industrias. Datos extraídos del Diario *La Nación* (Sección Campo), 2 de junio de 1999, p. 8.

¹ En esta región se estima la existencia de un millón de vacas en ordeño.

¹ Ver entrevista.

¹ Edith Depetris de Guiguet y Osvaldo Cappellini, *Mercosur Lácteo. Evolución del proceso de Integración*. Santa Fe: Talleres Gráficos de Imprenta LUX S.R.L., 1997, p. 89.

¹ Revista de La Bolsa de Comercio de Rosario, diciembre de 1998, p. 22.

¹ "Proyecto Experimental INTA lechero". En: *Mercado Rural*, noviembre 1998, vol V, p. 32-36, Santa Fe.

¹ Entre otras grandes inversiones se pueden citar: Mastellone con la construcción de la planta de secado más grande de la Argentina de un valor aproximado de \$40.000.000, Milkaut con la ampliación de la planta en la localidad de Frank por un valor de \$7.500.000 y con inversiones programadas en el Brasil.

¹ Revista de la Bolsa de Comercio de Rosario, p. 18-21, enero 1999; Rosario, Santa Fe.

¹ Ver entrevista

¹ Revista *Alimentos Argentinos*, diciembre 1997. Buenos Aires

¹ Entrevista al Presidente de Milkaut.

¹ La región del sudeste asiático concentra el 60 % de la población del planeta, genera el 27% del producto bruto mundial, participa del 25% del comercio global y maneja un tercio de las divisas internacionales.

¹ Ver entrevista.

¹ Palabras del Ministro de Producción Omar Perotti; Diario *La Capital*, 16/04/99, Rosario.

¹ Palabras del presidente de Milkaut. Entrevista.

Bibliografía

Revista *Mercado Rural* n° 3 Abril 1998, p. 54 - 59.

Revista *Mercado Rural*, n° 6, marzo 1999, p. 6 - 8.

Revista *Mercado Rural*, n° 7, abril 1999, p 56.

Revista *Alimentos Argentinos*, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, n° 1, junio de 1996.

- Revista *Alimentos Argentinos*, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, n° 5, diciembre de 1997.
- Revista *Alimentos Argentinos*, Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, n° 6, marzo 1998.
- Revista *Alimentos Argentinos*, Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, n° 7, junio de 1998.
- Diario *Ambito Financiero* 16 de marzo de 1998.
- Diario *Ambito Financiero* 15 de julio de 1998.
- Diario *Ambito Financiero* 16 de julio de 1998.
- Diario *Ambito Financiero* 9 de enero de 1999.
- Diario *La Capital* 14 de junio de 1998.
- Diario *La Capital* 15 de marzo de 1999.
- Diario *La Capital* 9 de enero de 1999.
- Gaceta Mercantil Latinoamericana *Comercio Exterior* 6 de septiembre 1998.
- Diario *La Nación*, (Sección Campo) 2 de junio de 1999.
- Diario *El Litoral* 20 de mayo de 1999.
- Iris Laredo. *Estado, mercado y sociedad en el Mercosur. Pautas para su viabilización*. (Volumen II y V). Edit. Tecnigráfica, 1995.
- Revista de *La Bolsa de Comercio de Rosario*, enero 1999, p. 18-21. Rosario, Santa Fe.
- Silvia Cloquell, Eduardo Santos, *Argentina frente a los procesos de integración regional los efectos sobre el agro*. Rosario: Edit. Homo Sapiens. Ediciones Facultad de Ciencias agrarias (UNR), 1995.

*Entrevista al presidente de la empresa láctea Milkaut S.A., Luis Jullier**

Paola Andrea Venturini

¿Cuáles son las características competitivas del sector lácteo y su posicionamiento a nivel mundial y Mercosur?

Lamentablemente, la producción nacional argentina tiene que competir en el mundo con producciones que en su mayoría son altamente subsidiadas, Unión Europea, EE.UU., Canadá; si bien, en forma no muy visible Nueva Zelanda y Australia, tienen medidas internas que favorecen la exportación con respecto a su mercado interno. Contra ellos tenemos que competir y evidentemente en Argentina no tenemos una protección adecuada por parte del Estado, y se hace muy difícil a tal punto que en este momento exportar significa perder el 30% a costos reales. Mientras no haya condiciones que modifiquen esto, el valor internacional del dólar o la paridad con el dólar vigente en nuestro país, es una situación comprometida a lo que hace a inserción en el mercado internacional.

En lo que respecta a calidad hemos llegado a un nivel máximo, mundial como los de los mejores países, de eso sin ninguna duda, ya desde los tiempos mismos también, no hablemos solamente de industrialización.

¿Qué repercusión tuvo la devaluación, crisis brasileña mediante, como afectó al sector y cuáles son las soluciones que se proyectan al respecto?

Bueno, lo de Brasil se agregó a lo que fue ocurriendo en el mundo, tuvo que ver esta situación de desfasaje de nuestros valores internacionales la crisis asiática, la rusa que son países potencialmente receptores de leche o lácteos del mundo, especialmente la asiática que tiene la cercanía de dos países altamente productores que son Australia y Nueva Zelanda, que al reducir la posibilidad de colocación allí, vienen a los mercados sudamericanos o americanos mas que nada a tratar también de colocar su producción ; en consecuencia de ello se produce la caída de precios. Se ha dado una sobre oferta y a ello se agregó desde enero la posición de Brasil. Nuestras exportaciones lácteas están en el orden del 75% las que tienen como destino a ese país, así que, las consecuencias al producirse la devaluación y no acompañarse como era habitual de un aumento del consumo en el mercado interno de los productos produce la caída de los precios. Evidentemente que seguimos vendiendo a los mismos valores de los reales pero no al mismo valor del dólar y esto ayudó a que la situación sea más deficitaria.

¿Qué solución se proyecta para vencer la Brasil - dependencia ?

Nosotros nos estamos organizando, las ocho mayores empresas de lácteos, hemos constituido una sociedad exportadora de lácteos, a los fines de buscar

otros mercados en vistas de mayores posibilidades y de forma conjunta para ofrecer lácteos argentinos al mundo.

Lamentablemente no a los valores que serían deseables, pero por lo menos existe la posibilidad de dar participación a otros mercados que no sea exclusivamente Brasil. Más aún, teniendo en cuenta que la lechería argentina ha pesar de la depresión de precios, etc., sigue elevando sus niveles de producción, pero necesariamente tiene que buscar otros mercados, la exportación a Brasil no se va a eliminar pero sí reducir y de ahí la búsqueda y aparición de otros mercados. En este caso estamos con Kuwait, una situación bastante interesante y avanzada, operaciones con Cuba recientemente a través de esta asociación de exportadores y estamos esperando por México que es un gran país importador de lácteos y casi el mayor. Tenemos a Rusia en lo que hace a mantecas, son grandes consumidores de grasa y que su situación económica actual, lamentablemente, no nos permite hacer operaciones como hemos hecho hasta el momento.

Esta cadena de crisis desde la asiática, pasando por la rusa y ahora con la crisis brasileña que vino a afectar gravemente al sector, sus perspectivas y proyecciones de nuevos mercados. ¿Cómo es la relación de la empresa con otros países de América Latina, como Perú, Venezuela y los países asociados al Mercosur como son Chile y Bolivia?

Bolivia es un mercado pequeño en el cual participamos también, Chile prácticamente se autoabastece, tiene una dependencia de Nueva Zelanda a raíz de esto, dos de las empresas más grandes de lácteos son de capitales neozelandeses, de manera que si tienen una necesidad acudirán a ellos. Es muy poca la participación que tenemos en el país vecino. Paraguay se sigue abasteciendo naturalmente y Perú también tiene una dependencia muy grande con Nueva Zelanda. Hay que trabajar para tratar de ocupar un lugar allí.

¿El Mercosur se ha constituido en una especie de arbitro o espacio de solución de diferendos comerciales entre las industrias lácteas argentinas y brasileñas?

El Mercosur ayudó y se ha hecho mucho más potable la relación, este 75% que hablábamos ahora, no lo era 8 años atrás, está bien que simultáneamente se fue produciendo un crecimiento de la lechería argentina y eso hizo que en forma permanente exista oferta hacia el exterior, antiguamente la oferta era puntual o coyuntural nada más: el verano de gran producción, tratábamos de exportar, en invierno por allí importábamos. Eso ya se superó, hoy la producción argentina supera notoriamente las posibilidades de consumo local de manera que en forma permanente se está ofreciendo al mundo.

Bueno, apareció Brasil con condiciones que son ventajosas en el sentido de la proximidad y el gran mercado y de que tanto Brasil como los otros países del Mercosur tienen barreras arancelarias comunes para el exterior de manera que esto protege más al mercado.

Por otra parte Brasil cuida su producción, al ser mas nacionalistas que nosotros y se las ingenian para crear algún tipo de barrera para-arancelaria, para perturbar el negocio, por otra parte, han adoptado condiciones de pago limitando y tratando de crear inconvenientes de manera que no sea tan fluida esa importación desde la Argentina tratando de defender su producción.

El problema con Brasil no es generalmente en esta época del año, sino, en primavera-verano, cuando aumentan su producción y llegan a autoabastecerse, ahí, es el momento cuando recurren a este tipo de trabas comerciales. Es obvio que el peor tema es el económico. Lo que vendíamos a dos reales significaban \$ 1,80 y hoy significan \$ 1,30.

En algún momento Brasil va a llegar a autoabastecerse, hay que ver que repercusiones tiene esto en su propia producción. Porque Brasil tiene el doble de producción que Argentina pero los rendimientos de leche por vaca son de 18 litros en Argentina y en Brasil de 4 o 5 litros.

Hay que ver las repercusiones de esta devaluación en la propia producción brasileña, hay que ver si se mantiene su producción interna o bien baja y da pie a una mayor necesidad de importación. Yo no creo, contrariamente a otra gente que decía que en 10 años Brasil se autoabastecía, de éstos ya pasaron cuatro años. Esta crisis le trajo un ingrediente nuevo a su posición.

¿Cuáles fueron las últimas inversiones de la empresa en el país y en el Mercosur? ¿Cuál es su política?

Nosotros hace dos años nos hemos constituido en una empresa comercial, la filial Milkaut Lacticínio está ubicada en Teutonia, una ciudad de Río Grande Do Sul, y el año pasado compramos una industria en Ibotí que está a 80 km. de São Paulo; de manera que tenemos un pie comercial e industrial lo cual en determinado momento favorece que la transacción no la haga dos sujetos distintos, un importador "x" de Brasil con un exportador "x" de Argentina, sino que el que importa es una industria que complementa su propia producción.

En 1997 hubo una política de enviar leche larga vida a Brasil sin que esto signifique un negocio brillante, pero, si usted manda 2.000.000 de cajas son 2.000.000 que están dando vuelta en ese mercado y funciona como publicidad.

¿Cómo es el marketing de la empresa?

Nosotros en lo que respecta a yogurt establecimos el color azul como novedad en las góndolas y el verde para los productos descremados (dietéticos).

¿Cuál es la ventaja competitiva de Milkaut con otras empresas?

Bueno, empecemos por la parte base de producción, en la zona que esta ubicada la empresa, en un radio de 80 km. tenemos prácticamente toda la producción: 1.000.000 de litros diarios, no todos lo pueden hacer de esta manera, por consiguiente hay un menor costo de flete, posibilidad de mejorar la calidad, etc., todo influye.

Luego la política que vamos aplicando en salir de las elaboraciones que son tradicionales, que son *commodities* (leche en polvo, manteca) e ir incursionando en la elaboración de otros productos que tienen un mercado mucho más selectivo, en esto podemos mencionar lactosa y proteína de suero que ya hace 3 o 4 años que estamos elaborando, tenemos un convenio con CADO y NUTRICIA para elaborar productos para la alimentación especial de bebés, etc. Todo ello supone un resultado distinto.

Ahora agregamos en estos meses, una especial dedicación a la elaboración de proteínas totales de leche ya no de suero; así como lactosa y proteína somos la única empresa en Sudamérica que elabora. Y la proteína de leche la única empresa también en Sudamérica. En este tipo de producción paulatinamente se está destinando un creciente caudal de leche que si no tendría el destino de leche en polvo y se vendería a valores irrisorios en el mercado. Esa es una ventaja, la diferenciación llevada adelante a raíz de la orientación del destino de la leche que se recibe, en gran medida, esto no implica desaparecer de las góndolas pero si acercarnos a un tipo de mercado que generalmente son complementaciones para algún tipo de elaboraciones alimenticias.

En los últimos cuatro años hicimos inversiones por \$ 40.000.000 pero la mayoría orientada a la elaboración de leche y otra buena parte es para ir incursionando en éstos nuevos productos del mundo y poder tener más posibilidades en el futuro.

¿Qué opinión le merece el acercamiento reciente de Sancor a Cuba?

Bueno, durante esta gestión quedó cerrado el negocio por la venta de 1.000 toneladas de leche en polvo, en la cual nosotros también participamos en el marco de la asociación exportadoras de lácteos argentinos.

Participamos con las autoridades cubanas respectivas; desde ya que es un organismo oficial y se ha hecho en conjunto entre las 8 empresas.

Esta transacción ¿será esporádica o tenderá a mantenerse regularmente?

Esto va a ser regular. Más que nada para estar presente en el mundo a través de este grupo representando y ofreciendo lácteos argentinos.

¿Qué tipo de mercado ofrece Medio Oriente?

Hablamos anteriormente de Kuwait, creemos que potencialmente esta región es un cliente para el futuro. Tenemos que esperar que recompongan su situación; son generalmente países que tienen un bajo consumo de lácteos, de manera que el incremento será paulatino, pero sin duda se nos muestra con posibilidades de incorporación.

¿Cómo es el comercio con África?

Suele hacerse operaciones con el norte de África, Argelia y Egipto. Argentina comercializaba de forma puntual pero ahora en esta época del año es posible que se hagan corrientes habituales con esos países. Siempre se han dado allí cantidades importantes generalmente compra el gobierno y una industria en forma individual es difícil de llevar adelante determinada tarea, de ahí la importancia de esta asociación para la exportación de lácteos argentinos.

Europa es mucho más difícil, sigue con los subsidios, pero creo que va a llegar el momento. Ellos se protegen bien ante la posibilidad de que existan convenios internacionales como en la última ronda del GATT y la OMC que establecen la disminución de los subsidios, en la práctica no se han dado, no ha llegado el término todavía que será el año 2000. Pero ante la expectativa de que ello ocurra están viniendo a la Argentina a exigir autorización de tambos, etc., a establecer la cadena de los procesos desde la alimentación y calidad del animal hasta el producto finalizado.

La creación del Mercosur fue positiva para la industria argentina ¿Cómo ve usted el futuro del bloque?

A mi entender, creo que la situación se va a tonificar, es decir, yo hago la relación de lo que ocurrió en Europa, en donde demoraron 20 años en consolidarse, el Mercosur recién esta atravesando su primera etapa, de manera que creo que es propio que Brasil como socio mayor, imponga sus condiciones. Además se observa en todos los países un interés especial en mantenerlo y por otro lado a quien más y a quien menos le ha dado sus frutos la constitución del Mercosur; al margen de los casos puntuales cuando hay situaciones como las actuales de Brasil, yo creo que se resolverá.

** Realizada en el complejo central ubicado en la localidad de Franck, Provincia de Santa Fe, Argentina, el lunes 24 de mayo de 1999*