

Reconfiguración de las Empresas Transnacionales Agroalimentarias y sus impactos locales. El caso de las industrias lácteas*

GRACIELA E. GUTMAN**
y PABLO LAVARELLO***

Introducción

Las empresas transnacionales (ETN) agroalimentarias enfrentan un panorama mundial crecientemente complejo, en el que se combina el estancamiento relativo de la demanda de alimentos en los países industrializados, cambios demográficos y en los patrones de consumo, nuevas exigencias de calidad de los consumidores/clientes; innovaciones tecnológicas y organizativas, en particular la difusión de las modernas biotecnologías; estrategias relacionadas con el acceso a los mercados y/o el abastecimiento de materias primas; modificaciones en los contextos regulatorios mundiales y regionales; nuevas relaciones de poder a lo largo de las cadenas.

En respuesta a este contexto competitivo, las ETN rediseñan sus modelos organizativos, buscando alcanzar a la vez economías de escala y de gama; reestructurar las formas de coordinación vertical; conformar de redes y alianzas con proveedores de materia prima y de tecnología. Las grandes ETN inauguran nuevas oleadas de internacionalización hacia mercados en crecimiento y las fuentes de materia prima y/o activos

* Una primera versión del artículo se presentó como Ponencia en las IV Jornadas de Estudios Agrarios y Agroindustriales, PIEA, INTA, GESA, CEHR-UNLP y CEI-UNQ, Buenos Aires, noviembre de 2005-06-29

** Investigadora del Conicet, Profesora de la UBA, gutmang@fibertel.com.ar

*** Profesor de la UBA y la UNGS, p.lavarello@free.fr

tecnológicos, en una lucha competitiva dentro del oligopolio mundial para mantener o acrecentar sus posiciones.

Estas grandes tendencias se expresan en los países de destino de las inversiones en forma heterogénea, en función de las especificidades de las distintas producciones, la estructuración de sus sistemas de innovación, sus modalidades de inserción internacional y los cambios en los contextos regulatorios. La presente ponencia analizará estos impactos para el caso de las industrias lácteas en Argentina. En la Sección I, discutimos los principales cambios en el contexto competitivo a nivel mundial y el conjunto de innovaciones tecnológicas y organizacionales en los cuales éstos se sustentan. En la Sección II, a partir de la taxonomía de cambios de estrategia y estructuras organizacionales discutidas en la primera sección, identificamos cuales son los comportamientos de las ETN localizadas en Argentina.

1. Cambios en el contexto competitivo internacional y estrategias de las empresas trasnacionales lácteas

En los mercados nacionales de alimentos, la situación tradicional caracterizada por una demanda abastecida por productores independientes y transformadores locales está siendo reemplazada por cadenas de valor globales, en las cuales los grandes grupos multinacionales abastecen a los consumidores de diversos países con variados grados de integración local de las cadenas. Las inversiones extranjeras directas son atraídas por las posibilidades de mercados internos ampliados y el aumento del comercio intra-regional.

1.1. Un oligopolio maduro con una creciente rivalidad inter-sectorial

Las transformaciones en curso en las pautas y hábitos de consumo, profundizan los cambios estructurales que remontan a la postguerra -la entrada de la mujer en el mercado de trabajo; el crecimiento en el número de viviendas unipersonales, la desestructuración de las comidas familiares y la difusión de productos alimenticios ahorradores de trabajo-; cambios que ahora se acentúan marcados por el paso de un modelo de consumo agro-industrial (intensivo en calorías, con producción y consumo de masas estandarizado) hacia otro de "saturación" en el cual los principales rasgos son (Gutman y Lavarello, 2004; Rabobank, 2004):

- (i) Lento crecimiento del negocio alimentario.
- (ii) Cambios demográficos y en los hábitos de vida: el envejecimiento general de la población en los países desarrollados, si

bien disminuye la demanda de alimentos, genera nuevos segmentos de mercado.

- (iii) Un reforzamiento de las regulaciones orientadas a garantizar la seguridad alimentaria y la salud.
- (iv) Persistencia (e hibridación) de las especificidades locales en donde las migraciones y la multi-culturalidad de los grandes centros urbanos son determinantes fundamentales.

En el otro extremo los complejos agroalimentarios, las tecnologías agropecuarias están cambiando. En Europa, el énfasis creciente de la sociedad en la sustentabilidad ambiental se refleja en el crecimiento de la agricultura orgánica, al mismo tiempo que la moderna biotecnología ofrece importantes oportunidades. Varios países del MERCOSUR, y Argentina en primer lugar, adoptaron rápidamente los nuevos “paquetes biotecnológicos”; las grandes empresas multinacionales proveedoras de insumos, se consolidan como articuladoras de estas nuevas tecnologías (Bisang, *et al* 2000).

Como resultado de estos cambios, las industrias agroalimentarias (IAA) enfrentan una demanda cada vez más exigente y segmentada, y una agricultura que incorpora velozmente las modernas (bio)tecnologías.

Tradicionalmente, la segmentación más importante de los mercados de consumidores se definía a nivel nacional. Sin embargo, la creciente transnacionalización de las IAA se traduce en la configuración de verdaderos oligopolios mundiales agroalimentarios (Rastoin, 2000; Lavarello, 2001). La elevada concentración de las IAA en los mercados nacionales hoy se reproduce a nivel global. La difusión de las políticas de liberalización y de la competencia desde los '80, presentadas por sus impulsores como políticas tendientes a aumentar la competencia, generaron paradójicamente mayores niveles de concentración. La expansión de las ETN debilita la estabilidad que gozaban de los oligopolios nacionales en mercados protegidos; ello, junto a la generalización de las políticas de defensa de la competencia y la mayor rivalidad entre las empresas inciden en la reducción de los márgenes de ganancias industriales y promueven mayores niveles de concentración para viabilizar las adecuadas escalas de producción de las firmas (Sutton, 2003).

Las industrias lácteas

El mercado mundial de las industrias lácteas está dominado por un reducido grupo de ETNs y de cooperativas. Un rasgo particular de estas industrias reside en la importancia que todavía conservan las formas cooperativas de organización empresarial, las que comparten, junto a las

empresas multinacionales diversificadas, las primeras posiciones de las ventas en el oligopolio mundial de productos lácteos. Estas grandes cooperativas delinearán en los próximos años importantes cambios en sus estrategias de internacionalización.

Cuadro 1. Industrias Lácteas. Ventas Mundiales de las principales empresas en el año 2003.

	Empresa	País de origen	Ventas miles millones USS 2003	Participación en las ventas de las mayores 20
1.	Nestlé	Suiza	15,3	8%
2.	Dean Foods	EEUU	7,1	4%
3.	Dairy Farmers of America (c)	EEUU	6,4	3%
4.	Arla Foods (c)	Din/Suiza/GB	6,1	3%
5.	Danone	Francia	6	3%
6.	Fonterra (c)	Nueva Zelanda	5,8	3%
7.	Parmalat	Italia	5,8	3%
8.	Kraft Foods	EEUU	5,3	3%
9.	Lactalis	Francia	5,2	3%
10.	Unilever*	Holanda/GB	4,9	2%

Fuente: Rabobank, 2004

*) Estimación

c) Co-operativa

Dominada por las fusiones y adquisiciones (F&A), la internacionalización de estas industrias asume una modalidad intra-regional o mundial en función del tamaño de las ETN y de sus estrategias. En particular las ETN de capitales europeos o norteamericanos de mayor facturación, en su mayoría firmas multiproductos, se caracterizan por una internacionalización extra-regional. Los grupos de menor dimensión –ya sean aquellos provenientes de países emergentes como Arcor (Argentina), o bien firmas especializadas– presentan una internacionalización de tipo intra-regional. La excepción es sin lugar a dudas, la ex cooperativa neozelandesa Fonterra, que expresa un acelerado paso a la internacionalización extra-regional, fuertemente asociada a las alianzas estratégicas con otros miembros del oligopolio mundial, como veremos más adelante.

Cuadro 2. F&A internacionales por principales empresas en los sectores lácteos, galletitas, chocolates y golosinas. Período 1995-2003

Empresa	Sector	País de origen	mill U\$S	N° F&A	% sobre el N° F&A	
					Extra regional	Intra regional
Unilever	MP	Países Bajos	28 955	20	55%	45%
Nestlé	MP	Suiza	20 044	53	79%	21%
Cadbury Schweepes	CyG	Inglaterra	9 796	24	75%	25%
Danone	MP	Francia	3 278	41	88%	12%
Dreyers GiC Inc	PL	Suiza	2 354	1	100%	0%
Parmalat	PL	Italia	1 002	17	88%	12%
Kerry Group PLC	MP	Estados Unidos	965	18	67%	33%
CSM NV	MP	Países Bajos	817	9	56%	44%
Perfetti SpA	CyG	Italia	579	1	0%	100%
Kraft Foods Inc	CyG	Estados Unidos	480	11	91%	9%
Saputo Group Inc	PL	Canadá	441	3	0%	100%
NZDB	PL	Nueva Zelanda	193	2	0%	100%
Arcor SAIC	CyG	Argentina	191	2	0%	100%
Fromageries Bel SA	PI	Francia	189	4	50%	50%
Nabisco						
(previo F&A Kraft)	CyG	Estados Unidos	185	8	88%	13%
Besnier SA	PL	Francia	177	2	50%	50%
Fonterra Co-op Grp Ltd	PL	Australia	159	7	57%	43%

Nota: MP multi-productos; CyG: chocolate y Golosinas; PL productos lácteos

Fuente: Gutman y Lavarello (CEPAL) elaboración propia en base a datos de diversas fuentes

Esta mayor concentración e internacionalización se manifiesta asimismo en una mayor rivalidad inter-sectorial, entre las empresas del comercio minorista concentrado (Gran Distribución, GD) y las IAA. La integración de las etapas mayoristas y de logística por parte de la GD, la difusión de las marcas de distribuidores, las prácticas comerciales con los proveedores (plazos de pago, alquiler de espacios en la góndola, descuentos, y otras condiciones) ilustran este proceso de creciente rivalidad entre las industrias agroalimentarias y la gran distribución alimentaria (Gutman 2002). Crecientemente, los supermercados están exigiendo certificaciones de calidad, concordancia con estándares privados y diversas formas de trazabilidad para permitir el acceso a sus góndolas; marcas y Sistemas de Identidad Preservada (SIP) serán componentes importantes en las estrategias de los grandes comercios minoristas para construir la confianza de los consumidores (Reardon y Farinas, 2002; Gutman y Lavarello, 2005, Rabobank, 2004).

Un nuevo espacio dentro de los complejos agroalimentarios, de recreación de relaciones verticales de conflicto y cooperación, es en el

caso de las industrias de ingredientes alimentarios, las que proveen una diversidad de ingredientes requeridos para las nuevas formulaciones de productos y procesos – enzimas, saborizantes, starters, fortificadores, colorantes, emulsificantes, texturizantes, otros-. Estas industrias no son homogéneas; por una parte, existe una serie de *ingredientes tradicionales* altamente estandarizados en donde las economías de escala en la producción son las principales barreras a la entrada. Por otro lado, surgen nuevos ingredientes en segmentos dinámicos que responden a las exigencias de los consumidores que buscan características saludables y de nutrición de los productos finales. Este último segmento presenta elevados grados de concentración en las ventas a nivel global, basados no solo en las economías de escala sino particularmente en elevados gastos de I&D. Hace no más de dos décadas muchas de estas empresas eran monopólicas; si bien los niveles de concentración están decreciendo en algunos casos, se está configurando un mercado mundial oligopólico, con una alta propensión a las F&A y a las alianzas estratégicas. Tres o cuatro grandes empresas controlan 80% de la oferta total de estos “nuevos” ingredientes, con fuertes barreras a la entrada de competidores (Gutman y Lavarello, 2004; Gutman, Lavarello y Cajal, 2005).

1.2. Estrategias y reestructuraciones empresarias en las industrias lácteas

Al igual que lo que ocurre en otras industrias alimentarias, las principales ETN de productos lácteos requieren tener en cuenta dos niveles de decisiones estratégicas (Pérez, 1996).

- En primer lugar, la dimensión “financiera” asociada a la cartera de activos en el marco de un *grupo* (o Holding), explicada por la entrada y salida de ciertas unidades o fracciones de empresas del perímetro del grupo TN tal como si fueran activos financieros.
- En segundo lugar, la dimensión referida a la cartera de actividades y marcas en función de la competencia en los mercados y/o de su coherencia tecno-productiva. Estas comprenden la diversificación/especialización de sus actividades, la gestión de sus carteras de marcas, y las decisiones de internacionalización en función de las ventajas de localización e internalización.

Ambas dimensiones estratégicas frecuentemente son complementarias. Este es el caso del grupo Danone, el que si bien se expande desde una lógica de grupo, mantiene una coherencia en la recomposición de su portafolio de actividades (Recuadro N°1).

Teniendo en cuenta estas dos dimensiones, la del grupo y la de la coherencia tecnológica, podemos mencionar dos estrategias claramente diferenciadas en las ETN lácteas en particular, y en las ETA agroalimentarias en general

- Estrategias diversificadas, orientadas a la gestión de un portafolio de marcas, que frecuentemente desverticalizan parte de los activos productivos.
- Estrategias especializadas en la producción de alimentos cuyos principales activos se encuentran en la producción.

Dentro del primer tipo de estrategias podemos mencionar a las grandes ETN fuertemente diversificadas, como Nestlé, Danone y Kraft. Dentro del segundo tipo, encontramos a las ETNs de menor tamaño especializadas en la producción de quesos como Bongrain y Besnier, en las cuales la lógica dominante es el recentraje sobre su competencia de base y la reducción de costos a través de mejoras de procesos, gestión del abastecimiento. Aquí podemos también considerar el caso de varias cooperativas holandesas que se fusionan con el objetivo de obtener economías de escala y especialización (Campina/Melkunie, Friesland Frico Domo).

Cuadro 3. Principales ETN en los sectores lácteos. 1997.

Ranking de IAA	Empresa	Configuración	Ventas en alimentos (millones de US\$)	Participación en la facturación total		
				Alimentos	Lácteos	Galletitas Golosinas
1	Nestlé	Multiproductos	43.979	95,9	26,7	14,9
2	KRAFT (Philip Morris)	Multiproductos	31.527	44	s/d	s/d
9	Danone	Multiproductos	14.263	92	26	15
23	Dairy Farmers of Am	Productos lácteos	7.000	100	100	0
37	Land O'Lakes, Inc.	Productos lácteos	4.195	100	49,7	0
39	Northern Foods	Productos lácteos	3.052	100	50	19
40	Parmalat	Productos lácteos	2.825	100	75	0
42	Orkla	Multiproductos	1.635	49	0	11

Fuente: Elaboración propia a partir de Revista Food Processing, Top 500 de Financial Times y AGRODATA.

Las ETN diversificadas hacia productos lácteos y/o golosinas se encuentran entre los grandes jugadores del oligopolio mundial agroalimentario. Solo los *Traders* Internacionales de Granos (Cargill, Conagra, Archer Daniels) y las gaseosas (Pepsi Co y Coca Cola).

El mayor peso de las ETN diversificadas se verifica en las operaciones recientes de F&A de los sectores analizados (a partir de la década de los noventa). No obstante la "cartera de actividades" no es aleatoria ni responde a una lógica estrictamente conglomeral como ocurrió durante las oleadas de F&A de los 80. Durante los años '90, las empresas mostraron una menor propensión a la especialización, consolidando su estrategia diversificada. No obstante, si tenemos en cuenta que parte de dicha diversificación ocurrió al interior de los diferentes complejos, cerca del 60% de las F&A se orientaron bien a la misma rama, o bien a una rama complementaria. Esta coherencia tecno-productiva está presente en lácteos y galletitas.

Cuadro 4. Estrategias de especialización y diversificación en los sectores lácteos, galletitas, chocolates y golosinas. Período 1995-2003.

Actividad Principal de la ETN	Nº de operaciones	(% sobre las operaciones de cada sector)		
		Especialización intra-rama	Diversificación intra-complejo	Diversificación extra-complejo
Chocolates y Golosinas	140	42,9	12,1	45,0
Galletitas	31	32,3	32,3	35,5
Productos Lácteos	232	30,2	29,3	40,5
Total	403	34,7	23,6	41,7

Nota: las ramas consideradas en el complejo de los chocolates y golosinas son Caramelos y Golosinas, Chocolates y Productos de cacao; las ramas consideradas en el complejo Galletitas son Galletitas y Crackers; las ramas del complejo Lácteo son Quesos, Manteca, Leche Líquida y Helados.

Fuente: Gutman y Lavarello (CEPAL) elaboración propia en base a datos de diversas fuentes

1.3. Estrategias tecnológicas y organizacionales: diferenciación de productos, alianzas y coordinación flexible de las cadenas

La desaceleración en los negocios alimentarios y la mayor concentración de los mercados incide en cambios en las estrategias tecnológicas. Se verifica un menor ritmo de lanzamiento de nuevos productos en los países industrializados). En particular, las empresas lácteas lanzaron al mercado en el 2000 un 35% menos de productos nuevos que en 1990. (Gutman y Lavarello, 2004).

Sin embargo, existen ciertos nichos de mercado productos asociados a la revalorización de lo natural y a productos orgánicos, los que muestran un alto ritmo de innovación. Dentro de estos nuevos segmen-

tos, se destaca de productos nutracéuticos¹ y de alimentos funcionales², frente a la creciente sensibilización de los consumidores respecto a la importancia de la nutrición para prevenir enfermedades en adultos tales como diabetes y las enfermedades cardíacas. Un ejemplo de estos alimentos funcionales son los productos con alto contenido de calcio y otros nutrientes orientados hacia segmentos de consumidores sensibles a la salud; otro ejemplo son los productos enriquecidos con Vitamina A, C y fibra.

Las nuevas biotecnologías ofrecen grandes oportunidades para las estrategias de innovación en productos. Los recientes desarrollos en la genómica y la proteómica promueven estas estrategias de diferenciación de productos hacia nuevos nichos funcionales, mejorando al mismo tiempo, la calidad y la seguridad de los alimentos. La genómica ofrece herramientas poderosas para realizar estudios de análisis global que facilitan y aceleran la identificación de características funcionales. Los estudios integrales de expresión génica, a través de micro arreglos (*macroarrays*), y de proteínas -a través de proteómica- aparecen como una interesante promesa para abordar diversos problemas y necesidades en la composición y funciones de los alimentos. La idea detrás de este enfoque es que los cambios que experimenta un alimento en sus funciones y propiedades, se ven reflejados en cambios en el patrón normal de expresión génica y de proteínas que forman parte de una variedad. (Gutman, Lavarello y Cajal, 2005).

Las modernas biotecnologías ofrecen fuertes potencialidades para la innovación de productos en las industrias agroalimentarias, en particular en el caso de los alimentos funcionales y nutracéuticos. Algunos grupos empresariales orientan parte de sus gastos en Investigación y Desarrollo (I&D) en la exploración de estas oportunidades. Asimismo, las mejoras en los procesos de producción y los cambios en los gustos de alimentos fermentados, son otros terrenos en los cuales la combinación de la técnica sobre enzimas y la ingeniería genética motiva el interés de los proveedores globales de las industrias lácteas, -como es el caso de la empresa dinamarquesa CHRS Hansen-, y grandes proveedores de de enzimas -como es el caso de la empresa noruega Novo Zymes-. a través de nuevas alianzas estratégicas con empresas alimentarias y centros de investigación (Gutman, Lavarello y Cajal, 2004).

1. Se trata de un componente bioactivo aislado o purificado a partir de fuentes alimentarias o no alimentarias. Puede presentarse en su estado natural o ser producido por síntesis química o medios moleculares.

2. Un alimento funcional es similar a uno convencional, pero demuestra poseer beneficios fisiológicos o de salud en relación a los alimentos básicos (por ejemplo, los prebióticos y los probióticos).

Si bien es cierto que las modernas biotecnologías son una de las fuentes fundamentales del cambio en las industrias agroalimentarias, no son las únicas. En efecto, las industrias agroalimentarias no solo tienen una mayor dependencia de los conocimientos científicos y tecnológicos. Requieren asimismo calidad de la información, gestión eficiente y la coordinación en los procesos de producción, distribución y circulación (Farina, *et al*, 2005). En un contexto competitivo en permanente cambio, con el que caracteriza a los mercados agroalimentarios, el conocimiento adecuado y oportuno de los precios relativos, los costos y las ventajas comparativas de una región u otra constituyen información de extrema importancia, (aunque insuficiente) para elaborar estrategias de inserción activa en la competencia internacional.

La importancia de controlar y/o promover la calidad de la materia prima para garantizar la calidad del producto final; la búsqueda de la calidad total; y la búsqueda de flexibilidad y rapidez de respuesta frente a los cambios en las condiciones de contexto (funcionamiento just-in-time) lleva a las empresas agroalimentarias en muchos casos al desarrollo de relaciones contractuales con sus proveedores.

Otra de las formas organizacionales encontradas por las ETN para resolver la tensión entre la capacidad de respuesta a las condiciones locales y las deseconomías de escala, es el recurso a alianzas estratégicas. Estas alianzas son acuerdos de largo plazo entre firmas que van más allá de las transacciones de mercado normales, pero tampoco alcanzan a ser una fusión; muchas involucran acuerdos contractuales, o incluso uno o más *joint ventures*.

Las ETN agroalimentarias que invierten en el complejo lácteo llevan adelante una amplia gama de alianzas estratégicas que involucran acuerdos de comercialización, producción y de cooperación tecnológica en los cuales las empresas comparten activos intangibles tales como acceso a redes de comercialización, capacidades tecnológicas o comerciales.

Los motivos principales de estas alianzas son (Lavarello y Gutman, 2004):

- (i) En primer lugar la búsqueda de sinergias para acceder a tecnologías o capacidades complementarias, como es el caso de la alianza entre Danone y Yacult Honsha para el lanzamiento de productos probióticos.
- (ii) En segundo lugar, lograr escalas mínimas ahorrando costos de inversión y distribuyendo riesgos, como es el caso de la alianza de Danone con la empresa europea Eden y la norteamericana Suntory Limited compartiendo sus redes de distribución de agua en hogares y oficinas. También aquí podemos mencionar

la alianza entre Nestle y Fonterra para su expansión en América Latina (*Dairy Partners of America*), o de Danone con la EMNL Arcor.

- (iii) Lograr acceso a mercados locales en los cuales los gobiernos requieren propiedad nacional. Este es el caso de la alianza a en el 2004 entre Danone y la principal empresa china de lácteos Shanghai Bright Dairy.

La generalización de este tipo de alianzas permite delinear la emergencia de una nueva estrategia y estructura organizacional, en donde los límites de la ETN son mucho más variables y le permiten combinar una búsqueda de eficiencia con una mayor flexibilidad frente a las nuevas oportunidades tecnológicas y a la mayor rivalidad, en donde la velocidad en que se entra (y sale) de un país son determinantes para mantener su posición en el oligopolio mundial.

2. Estrategias de las empresas transnacionales en las industrias lácteas en Argentina

Durante varias décadas, el desarrollo de las IAA en Argentina tuvo lugar en un contexto de mercados fuertemente protegidos y, muchas veces, subsidiados, lo que permitió la consolidación temprana de mercados oligopólicos, controlados mayoritariamente por un reducido número de grandes empresas y conglomerados de capitales nacionales y extranjeros. A partir de los años 90 se manifiesta un fuerte cambio en el entorno competitivo de estas empresas, resultante del nuevo contexto macroeconómico y regulatorio (desregulación de los mercados, con la desaparición de las juntas reguladoras sectoriales, apertura comercial, el estímulo al ingreso de capitales extranjeros, y en general achicamiento del estado a partir de las privatizaciones y del debilitamiento de las instituciones públicas).

En estos años, las industrias de la alimentación atraviesan por un período de fuertes reestructuraciones, que se traducen en la profundización de los procesos de concentración y transnacionalización empresarial, junto con un reforzamiento de las heterogeneidades productivas, tecnológicas y comerciales intra e inter rama que han caracterizado históricamente a estas industrias. Las nuevas condiciones de contexto que enfrentan las IAA en la década de los noventa se caracterizan por (Gutman y Cesa, 2002; Gutman y Lavarello, 2002):

- La expansión en los mercados nacionales y regionales de grandes ETN de la alimentación, centralmente a través de un agre-

sivo proceso de fusiones y adquisiciones, con el recrudescimiento consecuente de la competencia inter empresarial.

- Junto a los Grupos locales centrados en los agroalimentos, se verifican en estos años la incursión en el negocio agroalimentario de fuertes Grupos económicos financieros con participaciones transitorias en el negocio (Fondos de Inversión).
- El creciente poder económico de la gran distribución minorista concentrada de alimentos, con capacidad para imponer a condicionamientos productivos, logísticos, tecnológicos y comerciales.
- El nuevo ámbito competitivo conformado por el mercado ampliado del Mercosur.
- Difusión de innovaciones tecnológicas y organizativas, y globalización de las fuentes tecnológicas a lo largo de las cadenas alimentarias.
- En particular, asociado a la importancia creciente de las innovaciones no sólo de procesos sino también de productos en estas industrias, - entre otros, desarrollo de los alimentos funcionales y los nutraceuticos-, surgen nuevas actividades estratégicas: la producción de ingredientes alimenticios, controladas en su mayoría por TNs.

Las potencialidades de crecimiento del mercado de alimentos del Mercosur atrajeron a nuevas inversiones de ETN que enfrentaban mercados estancados en sus países de origen. En efecto, tanto en Argentina como en Brasil, las industrias de la alimentación crecieron en estos años a tasas mayores que el resto del sector industrial. Factores adicionales de atracción de la ETN fueron la búsqueda de proveedores locales de materias primas y acceso a los canales de distribución (alianzas con distribuidores locales); la necesidad de estar en contacto cercano con el mercado local; y la relativamente débil competencia en los mercados que les permite absorber firmas (Lavarello, 2004; Belik y dos Santos, 2002; Gutman y Cesa, 2002)

Tomando en cuenta el contexto, institucional, legal y competitivo en cada país, el redespigie de las ETN combina IED, flujos comerciales y alianzas estratégicas, con importancia relativa cambiante de estos tres tipos de inversiones extranjeras, según los diversos momentos del ciclo económico regional y mundial, y de los cambios en los contextos regulatorios. Algunas de estas empresas ya habían desembarcado en el país desde varias décadas atrás, como es el caso de Nestlé, cuyas inversiones en Argentina se remontan a la década del treinta del siglo pasado.

La producción de leche y productos lácteos se ha caracterizado en Argentina por un marcado comportamiento cíclico, con ciclos anuales (originados en la base pastoril del sistema productivo)- plurianuales originados en las expansiones y contracciones de la demanda interna y las dificultades para exportar en mercados internacionales fuertemente subsidiados. La conformación del Mercosur revierte en parte esta situación (Gutman, 1999).

2.1. Estructura de mercado y formas de competencia

Las características estructurales de la industria láctea a mediados de la década de los noventa configuran un mercado del tipo **oligopolio concentrado y diferenciado**, con la presencia de numerosas pequeñas y medianas firmas, una fuerte estratificación empresarial, y una importante presencia de las cooperativas, aun cuando bajo la presión de la competencia algunas están reestructurando parte de sus negocios en forma de SA...

Las tres mayores empresas según su valor de producción en 1995 multiplantas y multiproductos – SanCor cooperativa nacional, Mastellone de capital nacional, y Nestlé, transnacional, generaron el 57% del valor de producción; las seis siguientes empresas, también multiplantas, alcanzaron 16% del valor de producción. En conjunto, estas nueve mayores firmas de la industria representaron el 73% del valor de producción de la industria con un 48% de la ocupación. La concentración económica se acentúa en años posteriores como consecuencia de la expansión de las mayores firmas a través de la absorción de empresas más chicas, y de nuevas inversiones de capitales nacionales y extranjeros.

A pesar de que no existen en esta industria fuertes barreras tecnológicas a la entrada, el arribo de competidores extranjeros y la apertura a la importación agudizaron la competencia inter empresarial.

La expansión de la industria láctea en los noventa – motorizada hasta mediados de la década por la demanda interna, y luego por las exportaciones- fue acompañada por importantes procesos de reestructuración empresarial, con la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas; la entrada de nuevas ETN y la transnacionalización (regionalización) de empresas locales, que expanden sus inversiones dentro del Mercosur, principalmente en Brasil, dando lugar al surgimiento en este sector de EML, empresas multinacionales latinas.

Los casos más destacados de EML son los de SanCor y Mastellone Hnos, las dos mayores empresas lácteas de capitales nacionales, que pasaron por un proceso de fuerte reestructuración empresarial con al recomposición de sus deudas.

Las nuevas ETN que invierten en el sector en estos años, en asociación con firmas locales o comprando plantas y empresas existentes son Parmalat (que compra las firmas locales La Vascongada y Lactona SA) y, Danone (que inicia su entrada al sector en alianza con Mastellone Hnos.), Bongrain (con al compra de Estancias Santa Rosa), Kraft General Foods y Unilever, estas últimas en el segmento de helados. Asimismo se registran en estos años el paso por el sector de grupos financieros y económicos a través de compra de empresas (entre otros, el Grupo Pérez Compac que comprar la firma Molfino/Abolio y Rubio), los que pocos años después venden sus activos en esta industria (Gutman, 1999, Gutman 2002; Gutman, Guiguet y Lavarello, 2004).

El sendero de expansión empresarial ha llevado a la conformación de una estructura empresarial caracterizada por los siguientes estratos de empresas (Gutman, Lavarello, 2004):

- (i) ETN gerencadoras de marcas multiproducto y multiplantas (en muchos casos diversificadas más allá del sector) con ámbito de acumulación regional: Nestlé, Danone, Parmalat, Molfino
- (ii) Grandes empresas nacionales multiproducto y multiplantas con ámbito de acumulación centrado en el mercado nacional/regional (EML): SanCor, Mastellone Hns.
- (iii) Medianas /grandes empresas multiproducto y multiplantas con orientación exportadora: Williner
- (iv) Medianas empresas mas especializadas y con mayor orientación hacia el mercado interno: Milkaut, Verónica
- (v) Pequeñas y medianas empresas lácteas, con presencia variable y mayor en épocas de crisis, de pymes que operan en circuitos informales.

La innovación tecnológica en el período en tecnologías de procesos y de producto, en frío y en logística -las grandes con equipos y tecnologías importadas y las medianas grandes empresas recurriendo en mayor medida a la producción local de bienes de capital- se tradujo en fuertes aumentos de la producción y la productividad.

En esta industria ocupa un lugar estratégico las articulaciones con el sector primario, para garantizar la calidad de la materia prima, ya sea a través de la integración de la producción primaria con al industrial en las empresas cooperativas, o bien a través de contratos formales o informales entre las industrias procesadoras y los tambos. Los contratos de las grandes empresas del sector, fueron un vehículo para la difusión de modernas tecnologías en la producción primaria a través asistencia técnica y financiera y de sistemas de bonificación y castigo en relación parámetros compo-

sicionales y de calidad de la leche, frío, cantidad y otros atributos diferenciales según las estrategias de las firmas. Asimismo, pareo la selección/exclusión de productores primarios y el aumento de las escalas económicas de los tambos. Estas articulaciones intersectoriales pasaron por distintas modalidades, hasta la completa desregulación de los noventa, en donde las relaciones se establecen entre cada empresa láctea y sus proveedores.

Pueden reconocerse cinco segmentos de mercado en esta industria (Gutman, 1999; Gargiullo, 2004):

- i) el mercado de la leche fluida, muy concentrado: el líder el Mastellone, seguido de Sancor (para el mercado interno)
- ii) el mercado de productos frescos, también orientado al mercado interno, muy concentrado (yogur, crema, postres, quesos crema). Está dominado por dos transnacionales: Danone y Nestlé.
- iii) el mercado de quesos, con fuerte presencia de pymes, bajo coeficiente de exportaciones. Las principales empresas del sector son las nacionales Sancor y Williner (empresa innovadora en productos), y las TNs Molfino/Saputo, Bongrain (Santa Rosa).
- iv) el mercado de la leche en polvo, con fuerte orientación exportadora. Los principales jugadores son: SanCor, Nestlé, Mastellone, Williner y Saputo.
- v) Helados: actualmente Kraft Foods (La Montevideana y Helados Milka), Unilever (Montelado), Nestlé (Frigor, Laponia, Noel).

La crisis económica de fines de la década de los noventa y la posterior devaluación de la moneda cambia el contexto competitivo de estas empresas, reforzando el escenario de fuerte competencia interempresarial. A ello se suman otros fenómenos locales e internacionales que inciden fuertemente en el sector. Entre los hechos más destacados hasta el 2003 se encuentran:

- la fuerte competencia y desplazamiento de la producción de leche por la producción de soja, en arrolladora expansión sobre tierras ocupadas por la lechería.
- la reorientación exportadora de varias empresas frente a la caída de la demanda interna.
- la entrada de nuevos jugadores globales, Fonterra y Saputo, que refuerzan la concentración y transnacionalización de la industria.
- los impactos locales y regionales de la crisis de Parmalat.

- los impactos sobre la situación financiera de las firmas, de la devaluación la ruptura de la cadena de pagos y la crisis del sistema financiero.

En el siguiente cuadro puede apreciarse la posición relativa de las empresas líderes de la industria en el 2003.

Cuadro 5. Las mayores empresas del sector lácteo Ventas totales y Procesamiento diario de leche 2003 (millones de litros por día).

Empresa	Origen del capital	Ventas (millones de \$)	Procesamiento diario (miles de litros/día)
SanCor	Nacional, cooperativa	1056	4500
Mastellone	Nacional	1171	4000 (1)
Danone (2)	ETN	846	
Molfino/Saputo	ETN	290	1250
Nestlé	ETN	774	1100
Williner	Nacional	305	1000
Milkaut	Nacional cooperativa	217	1000
Verónica	Nacional	131	900
Parmalat (3)	ETN	S/d	850

Fuente. Elaboración propia a partir de Sagpya y Revista Mercado

Notas: (1) incluye las plantas de Danone; (2) engloba las ventas de la ETN de productos lácteos y galletitas; (3), en el año 2001, Parmalat ocupaba el 7° lugar en el ranking de ventas de las empresas lácteas, luego de SanCor, Mastellone, Nestlé, Milkaut, Molfino y Williner.

2.2. Estrategias recientes de las ETN en las industrias lácteas en Argentina

El análisis de las estrategias recientes de estas empresas en las industrias de la alimentación en Argentina debe diferenciar su accionar en los dos momentos del ciclo económico que caracterizaron estos años:

a) El período de expansión de la producción y la demanda de alimentos (1990/1997). En estos años, la expansión de las ETN en la región se asentó, principalmente, en la adquisición de empresas locales con marcas reconocidas, red de proveedores eficientes y canales desarrollados de comercialización y distribución. La opción por la adquisición otorga a las empresas una ventaja temporal y el ahorro del costoso proceso de aprendizaje sobre las condiciones locales de proveedores y clientes.

A diferencia de lo ocurrido en décadas anteriores, - en las que las ETN invertían en cada uno de los países de la región en forma aislada en el marco de una estrategia multidoméstica, en los 90's, especialmente a

partir de la conformación del Mercosur, muchas ETN agroalimentarias desarrollaron estrategias de acceso al mercado a escala regional, interrelacionando los mercados, otorgando a las filiales mayor autonomía relativa de decisión en algunas áreas productivas y comerciales, promoviendo de esta forma el comercio intrafirma cuando la naturaleza de los productos lo permitía. La búsqueda simultánea de acceso al mercado y eficiencia caracterizó a las estrategias durante el período.

b) El período de estancamiento y crisis, que, con diversos matices, se extiende hasta nuestros días. Desde fines de los 90's en adelante (crisis y devaluación, cambios en las variables macroeconómicas), las tendencias expansivas en la producción y el consumo se interrumpieron. Ello se reflejó en las modalidades de inversión y en las estrategias de las ETN y de las EML en el MERCOSUR. Las IED cayeron abruptamente: en Argentina, fueron prácticamente nulas en 2001 y negativas en 2002. La modalidad de expansión de las ETN en estos años de crisis se basó, mucho más que en períodos anteriores, en la conformación de alianzas estratégicas, así como en la reestructuración de sus inversiones a escala regional y la reestructuración de su cartera de marcas. La crisis afectó asimismo a las EML, tanto con relación a la gestión de sus pasivos en monedas locales y en dólares, como a sus inversiones a escala regional. Las mayores EML de Argentina debieron realizar fuertes ajustes para enfrentar la crisis y dependiendo de la evolución de los precios relativos reales en Brasil y Argentina, resultantes de la crisis y las devaluaciones, movieron inversiones de un país a otro y reestructuraron sus activos productivos y comerciales.

El análisis presentado, permite reconocer tres tipos de empresas internacionales, con estrategias muchas veces similares en la región del MERCOSUR, fenómeno éste que se expresa en el período más reciente, en nuevas alianzas estratégicas y joint-ventures entre algunos de estos grandes grupos económicos.

- ETN multidomésticas, con una fuerte especialización sectorial; en este estudio especializadas en las producciones de lácteos o galletitas y golosinas. Se ubican en este tipo, entre otras, las ETN Bongrain, Parmalat, Saputo/Molino.
- ETN gerencadoras de marcas, inicialmente con IED multidomésticas, y actualmente en transición hacia estrategias especializadas a nivel regional. Se ubican en este tipo, Nestlé, Danone, Kraft.
- EML, con estrategias multidomésticas de expansión hacia el Mercosur y el resto de América Latina. Casos representativas

de este tipo de empresa, en Argentina son Mastellone Hnos. y SanCor.

¿Cuáles fueron las principales estrategias de las ETN y las MNL en estos años?

El accionar de las EML no difiere mucho del de las ETN: sus inversiones cubre un abanico de situaciones, que van desde la realización de alianzas con empresas de otros países para la distribución de sus productos, hasta la instalación en ellos de plantas productoras.

La expansión de las EML obedeció tanto a estrategias ofensivas (búsqueda de economías de escala, aprovechar sus ventajas en conocimientos de los mercados regionales y canales de distribución); como a estrategias defensivas (ocupar espacios claves antes que la competencia, evitar ser absorbidas por las ETN), y estuvieron orientadas a la búsqueda de economías de escala y la reducción de costos de transacción. Las ventajas de estas empresas regionales frente a las ETN se basan, principalmente, en su conocimiento de las condiciones locales: proveedores de materias primas, canales de distribución, preferencias de los consumidores, cultura local, contexto institucional. Sus inversiones externas estuvieron estimuladas adicionalmente por la apreciación de la moneda local. Presentan, sin embargo, importantes desventajas o debilidades en relación a sus grandes competidores transnacionales; éstas se originan básicamente en su menor tamaño económico, las dificultades para acceder al financiamiento externo, su relativamente reducida experiencia en materia de multinacionalización y de innovación en productos, la fuerza de las marcas globales. Se observa asimismo, una cierta especialización sectorial de las EML, basadas en sus ventajas comparativas y competitivas ya adquiridas, como es el caso de las empresas lácteas Argentinas que se expanden Brasil (Gutman y Lavarello, 2004, Belik y dos Santos, 2002)

La búsqueda de liderazgo regional, de economías de escala, de reducción de costos de transacción y/o mejoramiento de su posicionamiento competitivo se ha expresado en diversas estrategias de las ETN y las EML, con mayor o menor énfasis en cada una de ellas según sectores y empresas, pero en todos los casos *englobando varias de las siguientes estrategias* (Gutman y Lavarello, 2004; Gutman, Guiguet y Lavarello, 2004):

- Estrategias productivas a escala regional con especialización sectorial o intrafirma
- Innovaciones tecnológicas, de procesos y productos
- Estrategias comerciales, logísticas y de distribución

- Innovaciones organizacionales. Estrategias de integración vertical y/o acuerdos contractuales con proveedores de materia prima. Articulaciones con nuevos agentes estratégicos dentro de las cadenas alimentarias: ETN proveedoras de ingredientes y aditivos; modernas empresas de fast food
- Alianzas estratégicas

(i)- Estrategias productivas a escala regional (MERCOSUR)

La expansión productiva regional de estas firmas acentuó su carácter multiplantas y multiproducto. En las producciones lácteas estas estrategias fueron seguidas por todas las grandes ETN que operan en la región. Algunos casos ilustran el proceso.

Parmalat inició sus inversiones en Argentina en el marco de una estrategia multi-doméstica, al igual que en otros países de la región, a través de F&A; comprando dos tradicionales empresas nacionales medianas-grandes: La Vascongada y Unión Ganderense (Gutman, 1999). El grado de autonomía de la división latinoamericana era importante. En efecto, sus inversiones en América Latina representaron una cuarta parte de sus ventas globales. La crisis desatada por la quiebra de la esta empresa en su casa matriz en 2003, tiene fuertes implicancias en la reestructuración y consolidación del sector lácteo en la región. El proceso de reestructuración en curso a escala mundial, cuyos resultados no son todavía previsible, implicará su salida (venta de sus activos) de varios países de la región y su posible permanencia en otros con una fuerte reducción de sus plantas productivas y del conjunto de marcas que gerencia. Tanto en Argentina como en Brasil es de esperar el surgimiento y/o la expansión de jugadores globales en estos mercados, acentuando la concentración y centralización de capitales que caracteriza a estos mercados.

Danone, en el marco de una estrategia multi-productos, inició su expansión en Argentina (al igual que en Brasil y Uruguay) en los años noventa y es una de las empresas más dinámicas y líder en los segmentos de mayor valor de los productos lácteos, combinando una estrategia global con un recurso creciente a formas de inversión flexibles a través de la adquisición de plantas locales, joint-ventures con empresas locales y centros de distribución.

Nestlé se ubica crecientemente en el segmento de ETN globales, desarrollando una estrategia de especialización a nivel de América Latina, a partir de las ventajas comparativas de los distintos países, (café en Brasil, leche en polvo en Argentina, vegetales procesados en Chile) impulsando el comercio intrafirma.

(ii)- Estrategias tecnológicas

A lo largo de la década de los noventa, las ETN difundieron importantes innovaciones en tecnologías de proceso y de producto desarrolladas en sus casas matrices. En el caso de los *procesos productivos*, se trató de tecnologías difundidas, adquiridas a través de la importación de equipos a proveedores globales, incorporando automatización de procesos en el ámbito de la producción, la logística y el packaging.

Las plantas locales lácteas se ubicaron en niveles tecnológicos similares a las mejores prácticas internacionales, destacándose en estos años las nuevas tecnologías en leches fluidas: esterilización por ultra alta temperatura (UHT, en su siglas en inglés), - tecnología introducida por Parmalat, que fue rápidamente adoptada por las mayores empresas del sector-; procesos de ultrapasteurización, microfiltración, modernas plantas de secado de leche. Las grandes empresas del sector implementaron asimismo tecnologías de "diferenciación postergada" como estrategia para hacer frente a las exigencias del just-in-time de la GD y alcanzar al mismo tiempo economías de escala y de gama.³

Las *innovaciones en productos* han jugado un rol central en las estrategias de las empresas agroalimentarias, para ganar posiciones en el mercado frente a los competidores, para aumentar sus ventas y sus ganancias a través de la segmentación de los mercados, y para hacer frente a las presiones competitivas de la GD. En este camino, las alianzas con empresas de ingredientes y aditivos y del packaging adquieren importancia creciente.

Como subproducto de las estrategias tecnológicas a nivel global se inicia en el sector lácteo, aunque de forma aún muy incipiente, la producción de alimentos funcionales, asociados a las modernas biotecnologías: probióticos, prebióticos y otros nutraceuticos. El segmento de mercado de bebidas probióticas y leches fermentadas está adquiriendo gran dinamismo a nivel mundial, donde operan entre otras empresas, Danone, Nestlé y la japonesa Yakult. La ETN Danone ha sido pionera en Argentina en el desarrollo de estos productos, con la producción de la bebida funcional Actimel; el avance de Danone en este segmento de mercado le permite en la actualidad establecer una alianza estratégica con la mencionada firma Japonesa que tendrá impactos en este segmento de mercado en la Región (Gutman y Lavarello, 2004).

Si bien la efectiva transferencia de las capacidades tecnológicas es limitada entre las casas matrices y las filiales locales de las ETN, las gran-

3. Se trata de la combinación en las mismas plantas de líneas de producción en series largas de bienes intermedios fácilmente almacenables, junto con líneas de producción cortas de bienes finales diferenciados, que se elaboran en respuesta a la evolución de la demanda y a la órdenes de compra de las cadenas de super e hipermercados (Gutman, 1999).

des agroalimentarias lácteas de capitales nacionales han desarrollado - en el marco de una estrategia de seguidores de las empresas líderes - alimentos funcionales, a partir de alianzas con instituciones tecnológicas locales y/o con ETN. Esto se apoya en la capacidad vincularse con la infraestructura de Ciencia y Tecnología nacional y en políticas espontáneas de absorción de tecnología extranjera por parte de estos Grupos Nacionales. Tal es el caso de SanCor, a partir del convenio con el Cerela-Conicet (instituto público especializado en el desarrollo de lactobacilos) para la elaboración de leche infantil; y de Mastellone Hnos quien compró al grupo finlandés Vaio la licencia para incorporar la bacteria *Lactobacillus GG* a distintos productos lácteos (Gutman, Lavarello y Cajal, 2005).

En materia de desarrollo de envases, en el sector lácteo, se realizaron diversas innovaciones en envases y "packaging", acompañando las estrategias de diferenciación productiva, en formatos adecuados a los diversos tipos clientes, desde el sachet de plástico para la leche fluida o quesos crema al envase tetrabrick (tecnología de envases de la empresa transnacional Tetrapack), pasando por envases con picos y con tapas a rosca.

(iii)- Estrategias comerciales, logísticas y de distribución

Las estrategias de consolidación y expansión de las marcas de las empresas agroalimentarias fue una estrategia comercial central de las empresas transnacionales, para aumentar sus partes de mercado a expensas de sus competidores en la producción y de la competencia de la GD.

El gerenciamiento de las marcas, por lo demás, está en el centro de las estrategias de las ETN globales, que las lleva a la selección y concentración del número de marcas, con miras a la reducción de la variedad de marcas locales, y a la globalización o regionalización de su cartera de marcas. Son pocos los casos registrados en los que una ETN globaliza marcas a partir de marcas locales (Lavarello, 2001).

La integración regional o subregional de la distribución y la logística, facilitada por la creciente homogeneización del consumo y las prácticas productivas en los países del MERCOSUR, es una estrategia común de las ETN y las EML en la búsqueda de disminuir costos de distribución y costos de transacción, de aumentar su poder de negociación frente a la GD, y facilitar sus estrategias exportadoras. En el sector lácteo de Argentina, las empresas líderes han desarrollado una importante infraestructura logística, propia, contratada o en joint-venture con otras empresas (caso de Mastellone Hns. y Danone), para el transporte de la leche cruda de los tambos a la usina y su eventual pasaje por plantas de concentración y enfriamiento, como para el transporte de los productos industrializados ha-

cia el comercio minorista, pasando en muchos casos por centros de distribución. La tendencia actual en las grandes firmas combina la subcontratación del transporte (la creación de empresas satélites, externalizadas) con la exigencia a los productores primarios de hacerse cargo del enfriamiento de la leche, lo que disminuye sus necesidades de plantas intermedias.

(iv) Innovaciones organizacionales. Estrategias de integración vertical y/o de acuerdos contractuales con los proveedores de materia prima.

Las relaciones de integración y contractuales han estado presente en el sector lácteo en Argentina desde varias décadas atrás, bajo la forma de cooperativas (SanCor) o de contratos formales e informales entre industrias y tambos (Mastellone Hnos., las ETN que se instalaron en el sector). La implementación de sistemas integrados de control de calidad refuerza la necesidad de coordinar las relaciones intersectoriales, como ha sido el caso de los planes de calidad total de Nestlé y Mastellone Hnos.

Por lo demás, el recrudescimiento de la competencia a partir de la crisis, aunada a la quiebra de importantes jugadores, ha impulsado a ETN y EML a una reestructuración de sus relaciones con proveedores, reduciendo el número y cambiando las relaciones, en la búsqueda de disminuir los costos y aumentar la eficiencia

(v) Alianzas estratégicas y joint-ventures

Una de las modalidades de expansión empresarial, de importancia en los negocios agroalimentarios de la región, es la conformación de alianzas estratégicas entre empresas transnacionales, y entre éstas y grandes empresas locales y/o EML.

Los alcances y la extensión temporal de estas alianzas varían, y en algunos casos resulta difícil distinguir entre acuerdos transitorios como primer paso hacia una F&A, o bien senderos de expansión más permanente o de carácter renovable (con los mismos o con otros socios). Sus ámbitos de aplicación son variados: productivos, tecnológicos, comerciales, logísticos y de distribución. Los principales motores impulsores de estos acuerdos son: i) entrada rápida a nuevos mercados en etapas exploratorias; ii) modalidades para disminuir costos de transacción y/o invertir en épocas de inestabilidad macroeconómica; iii) hacer frente al recrudescimiento de la competencia en determinados mercados, ganando peso económico para enfrentar a tradicionales o nuevos jugadores; iv) responder a las estrategias de la casa matriz en relación al corporate governance.

Algunas de estas alianzas fueron señaladas en las estrategias productivas y logísticas. Otros ejemplos importantes son los siguientes:

- Alianzas entre empresas nacionales y ETN para impulsar la innovación en productos y la transferencia de tecnología:
 - entre Mastellone Hnos. y Danone, en el segmento de productos frescos de alto valor, que luego se transformó en una absorción por parte de Danone de la sociedad creada
 - entre SanCor y Arla Foods (cooperativa danesa) para la producción de sueros y proteínas concentrada a partir de los quesos.
- Alianzas de producción y comercialización
 - Mastellone Hns. y Danone con la firma Logística La Serenísima
 - entre empresas operando en distintas etapas de la cadena de valor
- Alianzas tecnológicas con los sistemas locales de innovación entre grandes empresas e institutos públicos de investigación y desarrollo (por ejemplo, contratos de vinculación tecnológica del INTA)
 - acuerdo de SanCor con Cerela (Centro de Referencia de Lactobacilos, CONICET especializado en la investigación, tecnología y desarrollo en bacterias lácticas, genética y biología molecular) y la ETN de Ingredientes CHRHS Hansen, para el desarrollo de una leche bio

Uno de los fenómenos recientes de ha sido la conformación de nuevas alianzas estratégicas, de la mano en algunos casos de la entrada en Argentina de nuevos jugadores globales. Estas alianzas resurgen como modalidad de expansión de las empresas transnacionales, posibilitando a los socios – sin necesidad de aumentar sus activos productivos en un primer momento- el acceso a mercados, el acceso a desarrollos tecnológicos e innovativos, y el aumento del tamaño económico para hacer frente a competidores globales. De esta forma, las tendencias a la centralización y concentración de capitales, característica de estas producciones, se profundiza. Dos casos en los que participan empresas líderes de los sectores lácteos, ilustran este sendero: la conformación de Dairy Partners of América y la alianza de SanCor con DPAA (Gutman y Lavarello, 2004).

• DPAA

Dairy Partners of America (DPA) fue conformada en 2002 como una alianza estratégica entre la empresa neozelandesa Fonterra, -cooperativa monopólica en la producción y el comercio de productos lácteos de Nueva Zelanda y mayor exportador de lácteos en los mercados mun-

diales- y la transnacional suiza Nestlé, con participación igualitaria de ambas empresas, para la elaboración de leche en polvo y la fabricación, distribución y comercialización de productos lácteos líquidos y refrigerados en América, buscando convertirse en líder de costos en este segmento. La nueva empresa se hizo cargo también de la relación con los productores primarios, aprovechando la experiencia de Fonterra en esta área, permitiendo a Nestlé concentrarse más en el desarrollo de marcas.

La primera fase de este acuerdo fue implementada en 2003, con el establecimiento de joint-ventures en Brasil, Venezuela y Argentina, y la creación de una gerencia a nivel regional. La comercialización de leche en polvo en el mercado interno continuaría a cargo de Nestlé, mientras que la exportación industrial quedaría en manos de Fonterra. En una segunda fase DPA planea expandir sus negocios en América del Sur a través de joint-ventures individuales para la producción de leche en polvo en Ecuador y Colombia, y la producción y distribución de productos lácteos frescos y líquidos en Ecuador.

En Argentina, la creación de DPAA (DPA Argentina) significó la entrada al país de Fonterra, que ya tenía inversiones en otros países de América Latina. Las ventajas de Nestlé en este acuerdo serían la maximización de la utilización de sus plantas de leche en polvo, subutilizadas luego de la crisis en Argentina, y su posicionamiento en el segmento de frescos de alto valor, liderado por Danone. Asimismo, DPA ayudaría a Nestlé a ganar competitividad en el mercado de las leches UHT, en el que no ha logrado convertirse hasta el momento en un jugador importante. Para Fonterra, su expansión en América Latina persigue la consolidación de su posición en los mercados mundiales, a la vez que forma parte de una estrategia más amplia de Nueva Zelanda para ampliar la base geográfica de sus inversiones.

• *Alianza de SanCor y DPAA*

El movimiento de alianzas entre las ETN en el sector lácteo, persiguiendo su reposicionamiento competitivo en mercados actuales y potenciales, continuó en Argentina con la conformación, en agosto de 2004, de una sociedad entre SanCor, cooperativa nacional primera en el ranking de captación de leche en el país, y DPAA. La nueva empresa se llama Unión SanCor CUL -DPPA UTE (Unión Transitoria de Empresas), y su capital se conforma con participación igualitaria de ambos socios. Se encargará de la producción, marketing y ventas de productos lácteos refrigerados (yogures, quesos frescos, leches fermentadas, postres frescos) de la planta de SanCor en Córdoba y de la planta de DPAA en Arenasa y se proponen colaborar en áreas tecnológicas. Tanto SanCor

como DPAA mantienen sus marcas, y dejan activos productivos fuera del acuerdo. SanCor será el responsable de distribuir los productos en Argentina, contando con su amplia red de distribución, mientras que DPAA aporta a la sociedad su know how en materia de investigación y desarrollo de nuevos productos. Actualmente, el grupo participa con sólo el 15% de mercado de lácteos frescos, que lidera Danone.

3. Conclusiones

El nuevo escenario competitivo de las industrias lácteas en años recientes se caracterizó por un recrudescimiento de la competencia interempresarial. Esta se tradujo en un mayor flujo de IED y en reconfiguraciones de las estrategias de las ETN. Estos cambios cuantitativos y cualitativos en las modalidades de internacionalización se expresan según las especificidades de los distintos países y el período del ciclo económico.

A nivel internacional, se perfilan dos grandes tipos de estrategias de las ETN en los sectores analizados: estrategias diversificadas gerencadoras de marcas, y estrategias de producción de bienes alimentarios. Mientras las primeras son dominantes en las industrias de golosinas y galletitas, las estrategias especializadas aún tienen relevancia en las industrias de productos lácteos. Paralelamente, las estrategias de internacionalización de las ETN experimentan una transición desde la configuración tradicional multidoméstica hacia formas más eficientes y flexibles, basadas en una mayor especialización regional/global, acompañadas por reestructuración de los activos administrativos y productivos (este es el caso de Nestlé), así como la externalización de etapas y nuevas alianzas (Nestlé y Danone).

El estancamiento de la demanda, la mayor concentración y una saturación de la demanda en los países industrializados explican una disminución del ritmo de innovación de producto en los segmentos tradicionales. No obstante emergen nuevos nichos asociados a la salud y la nutrición, los alimentos funcionales. En este sentido, las grandes empresas diversifican sus actividades de I&D y de producción hacia estos segmentos y colaboran activamente con la industria de ingredientes a fin de responder a las nuevas oportunidades que podría brindar la biotecnología en estas actividades.

Este nuevo escenario competitivo a nivel internacional se expresa localmente a través de un aumento del flujo de Inversión Extranjera Directa durante los años '90. La importancia de dichas inversiones no radica exclusivamente en los aspectos cuantitativos, sino fundamentalmente

en los cambios cualitativos en las formas de competencia resultantes llegada de los grandes jugadores internacionales:

- Un aumento de la concentración y segmentación del oligopolio, en el cual coexisten diversos tipos de empresas con estrategias, tamaños y estructuras organizacionales heterogéneas.
- La diversidad inter-empresaria permite la construcción de alianzas verticales y horizontales entre grandes grupos internacionales y empresas locales, aprovechando diversas economías de escala y de variedad.
- Esto se traduce en una creciente división del trabajo y coordinación entre empresas especializadas en la producción con importantes economías de escala en la primera transformación y empresas gerenciadoras de marca cuyos principales activos son la diferenciación de productos.
- La división del trabajo no se limita a las estrategias comerciales y productivas sino que se extiende a la generación, difusión y adopción de tecnología: empresas proveedoras de tecnología de ingredientes y de técnicas de embalaje, y empresas usuarias activas de dichas tecnologías.

Esta nueva configuración local del oligopolio en las industrias lácteas plantea una serie de nuevos problemas de política pública que es importante tener en cuenta a la hora de garantizar la profundización del proceso de división del trabajo en el complejo estudiado:

La tendencia a la centralización de las actividades de I&D de las ETN en los países industrializados, en los cuales existe un denso entramado de institutos tecnológicos, universidades y laboratorios de otras ETN con la misma base de conocimientos (farmacéuticas, ingredientes alimentarios), requiere repensar el rol de la política pública en función de una estrategia de desarrollo. En Argentina, las ETN se vinculan a los institutos tecnológicos, pero la ausencia de una clara estrategia de desarrollo del sector y de mecanismos explícitos de apropiación por parte de la sociedad de los esfuerzos públicos, impide la generalización dichas vinculaciones hacia la totalidad de la industria y del subsistema de CyT. En consecuencia, una estrategia horizontal de incentivo a la I&D no es suficiente. La internalización de las diversas oportunidades de las nuevas tecnologías por parte de los grupos lácteos requiere una política sectorial explícita, que no sólo se base en aumentos del I+D público y su articulación en función de la demanda efectiva de un reducido conjunto de empresas con las capacidades y la voluntad de absorción de tecnología, sino también diseñar para áreas prioritarias (como los ingre-

dientes alimentarios) mecanismos de incentivos que encuadren los esfuerzos de una amplia gama de empresas con los objetivos estratégicos de políticas (componentes nacionales de I+D, desarrollo de proveedores locales, etc).

En segundo lugar, la necesidad de tamaños de mercado adecuados para desarrollar niveles de competitividad, refuerza la importancia del Mercosur ampliado y los posibles acuerdos inter-bloques a escala de América Latina y de alianzas sur-sur, en la búsqueda de senderos de crecimiento equitativos que incorporen la dinámica económica y social al conjunto de la población.

Esta política sería altamente coherente con una política de redistribución progresiva de ingresos, por los amplios impactos de la misma en la demanda de alimentos. La ampliación del mercado asociada a la estrategia regional y a la mayor capacidad adquisitiva de la población, debería estar asimismo acompañados de una mayor coordinación intra-bloque de las estrategias empresariales y de las políticas económicas.

4. Bibliografía

- Belik W. y Roseli Rocha dos Santos (2002), "Regional Market Strategies of Supermarkets and Food Processors in Extended Mercosur" *Development Policy Review*, 20 (4):515-528.
- Bisang, R. Gutman, G. Roig, C. Rabetino, R. (2000) "La oferta tecnologica en las principales cadenas agroindustriales" PROCISUR, Serie documentos N°12.
- Farina M.MQ. Gutman G. Lavarello P. y Nunes R. (2005) "Private and Public Milk Standards in Argentina and Brazil" *Food Policy*, VOL 30, ISSUE 3.
- Gargiullo G. (2004): "Estrategias de las firmas internacionales en Argentina. Aceites vegetales, productos lácteos, golosinas y productos de panadería", Mimeo.
- Gutman G. (1999) "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" en Azpiazu D, Gutman G. y Vispo A. *"La desregulación de los mercados. Paradigmas e inequidades de las políticas del neoliberalismo: las industrias lácteas, farmacéuticas y automotriz"* Ed. Tesis, Norma/ FLACSO.
- Gutman G. (2002): Impacts of the rapid rise of supermarkets on dairy products systems in Argentina, *Development Policy Review* 2002, 20 (4)
- Gutman G.y Cesa V. (2002): "Innovación y cambio tecnológico en las industrias de la alimentación en Argentina" en Bisang R., Lugones G. y Yoguel G, ed. *Apertura e Innovación en Argentina. Para desconcertar a Vernon, Shumpeter y Freeman*, Redes, UNGS Ed. Miño Dávila, Buenos Aires.

Gutman G. Guiguet E. Lavarello, P. (2004) "Ciclos de la lechería argentina: una visión integradora de la dinámica económica y sectorial" *Revista Argentina de Economía Agraria*, Nueva Serie, Volumen 7, N°3, Primavera 2004.

Gutman G. y Lavarello P. (2002) "Transformaciones recientes de las industrias de la alimentación en Argentina: transnacionalización, concentración y (des) encadenamientos tecnológicos", en *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios N° 17, 2º semestre 2002, Buenos Aires*.

Gutman, G. Lavarello, P. (2004a) Inversiones Extranjeras Directas en las industrias de lácteas, y de galletitas y golosinas de Argentina y la Región. Dinámica en el período 1995-2003," en el marco del Proyecto Cepal/Gobierno Holandés "Políticas de desarrollo agrícola y estrategias de las empresas transnacionales del sector de alimentos"

Gutman, G. Lavarello P. (2004b) - «Dynamiques productives et développement territorial: le cas des complexes soja et maïs en Argentina»; dans Guibert (et al) «Les intégrations régionales: quelles dynamiques transfrontalières et transnationales », IPEALT, Toulouse, Université Toulouse-Le Mirail, 2004.

Gutman, G. Lavarello, P. (2005) "Private and Public Milk Standards in Argentina and Brazil" (con Farina E.; R. Nunes R. and T. Reardon): Forthcoming, Food Policy 2005, Vol 30, Issue 3

Gutman, G. Lavarello, P. Cajal, J. (2005) "Biotecnología en las industrias de la alimentación en Argentina", Congreso internacional - Grupo Biotecnología, VI Simposio Nacional de Biotecnología. Redbio. Baires Biotec, 7 al 10 de junio 2005.

Lavarello, P. (2001) "Investissement direct étranger et système sectoriel d'innovation: le cas de industries agroalimentaires argentines" Tesis de Doctorado, Universidad Paris XIII, Francia.

Lavarello, P. (2004) "Estrategias empresariales y tecnológicas de las firmas multinacionales de las industrias agroalimentarias argentinas durante los años noventa" *Desarrollo Económico*, Vol 44, N°174, Julio- Septiembre 2004.

Lavarello, P. (2004), "Inserción Internacional y Formas de Competencia durante los '90: el caso de las Inversiones Extranjeras Directas en las Industrias Agroalimentarias Argentinas" Capítulo 9 de "La economía argentina y su crisis (1976-2003): Análisis institucionalistas y regulacionistas" Compiladores: Robert Boyer, Saúl Keifman, Julio Neffa, Mario Rappoport, Editorial Miño y Davila.

Perez R. (1996), *Les stratégies des firmes multinationales alimentaires*, Économie Rurale, janvier-février

Rabobank International (2002) The global dairy industry, The Netherlands

Rabobank International (2004) "Economics, demographic and Food Demand", The Netherlands

Rastoin J.-L. (2000), *Economie et stratégie agro-industrielle: le système agroalimentaire*, Document pédagogique, Agro Montpellier, octobre.

Reardon T, Farina E. (2002) "The Rise of Private Food Quality and Safety Standards: Illustrations from Brazil", *International Food and Agribusiness Management Review*, 4 (4): 413- 421.

Sutton (2003) "Understanding the rise of Global Concentration in Food Industry: a background paper" *OECD*, Conference on Changing Dimensions of the Food Economy, Netherlands.

