

## D. Rama alimenticia no pesquera<sup>26</sup>

### 1. Características generales y estructura productiva de la rama

La rama alimenticia se destaca como la principal rama industrial del Partido, con una participación del 46,7% en el Producto Bruto Industrial, correspondiendo el 24,6% del mismo a la rama alimenticia no pesquera. Contribuye, a su vez, con el 21,3% del empleo industrial y con prácticamente el 5% del total de puestos de trabajo.

**Cuadro 33**  
**PARTICIPACIÓN RAMA ALIMENTICIA NO PESQUERA EN EL EMPLEO, PRODUCTO INDUSTRIAL Y PBG**  
(En porcentajes)

| Rama Industrial         | Empleo (1991)       |                      | Valor Agregado (1993) |                         |
|-------------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|
|                         | % en el empleo ind. | % en el empleo total | % en el PB Industrial | % en el PBG del Partido |
| Alimenticia no pesquera | 21.3                | 4.6                  | 24.6                  | 3.7                     |
| Alimenticia pesquera    | 14.3                | 3.1                  | 22.1                  | 3.4                     |
| Total rama alimenticia  | 35.6                | 7.7                  | 46.7                  | 7.1                     |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del CNP-91 y PBG (CIE-FCE y S).

Del total de locales existentes en el sector manufacturero, los de la rama alimenticia no pesquera representan el 82% de los locales de la rama alimenticia y el 27% de los establecimientos industriales del Partido de General Pueyrredón (402 locales).

Si se clasifica a las firmas de acuerdo a su nivel de facturación anual y dotación de mano de obra, resulta que un 91% de los establecimientos industriales de esta rama son pequeños, facturando menos de \$1.000.000 anuales y con menos de 50 empleados. En tanto, un 5% son grandes empresas que facturan más de \$5.000.000 al año y tienen más de 50 empleados.

**Cuadro 34**  
**ESTRUCTURA DE TAMAÑO. RAMA ALIMENTICIA, EXCLUIDA PESCA**  
(En porcentajes)

|                                 | Hasta 5 Empleados | Entre 6 y 50 Empleados | Entre 51 y 100 Empleados | Más de 100 Empleados | Total       |
|---------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|-------------|
| Hasta \$16.000                  | 67.1              | 5.4                    | 0.0                      | 0.0                  | <b>72.5</b> |
| Entre \$16.000 y \$1.000.000    | 5.1               | 13.5                   | 0.3                      | 0.0                  | <b>18.8</b> |
| Entre \$1.000.001 y \$5.000.000 | 0.0               | 3.7                    | 0.6                      | 0.0                  | <b>4.3</b>  |
| Entre \$5.000.001 y \$8.000.000 | 0.0               | 0.0                    | 0.6                      | 0.3                  | <b>0.9</b>  |
| Más de \$8.000.000              | 0.3               | 0.0                    | 0.9                      | 2.3                  | <b>3.5</b>  |
| <b>Total</b>                    | <b>72.5</b>       | <b>22.5</b>            | <b>2.4</b>               | <b>2.6</b>           | <b>100</b>  |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del CNE-94 (INDEC).

El cuadro que se presenta a continuación (Cuadro 35) contiene información sobre el valor bruto de producción (VBP) y locales de cada sub-rama en el total de la rama alimenticia, junto con el porcentaje del VBP que representa la firma de mayor tamaño dentro de cada sub-rama. Los datos entre paréntesis corresponden a la participación de las cuatro primeras empresas en el VBP de la sub-rama, calculado solamente para aquellas sub-ramas de actividad en las que existe un mayor número de unidades productivas. Con ello se pretende analizar la estructura económica de cada sub-rama y los niveles de concentración existentes en cada una de ellas.

<sup>26</sup> Esta parte del trabajo fue realizado por Ana G. de Rearte ([genero@mdp.edu.ar](mailto:genero@mdp.edu.ar)) y Natacha Liseras ([nliseras@mdp.edu.ar](mailto:nliseras@mdp.edu.ar)) del Grupo de Economía Industrial – CIE.

**Cuadro 35**  
**ESTRUCTURA PRODUCTIVA: RAMA ALIMENTICIA, EXCLUIDA PESCA**

*(En porcentajes y número de locales)*

| Detalle de cada sub-rama                          | % VBP / total rama | Locales <sup>a</sup> | Concentración <sup>b</sup> |
|---|--------------------|----------------------|----------------------------|
| Frigoríficos                                      | 5.28               | 4                    | 95.4                       |
| Carne aves  | 2.23               | 2                    | 88.5                       |
| Fiambres y embutidos                              | 6.58               | 8                    | 31.3                       |
| Conservas frutas, hortalizas, legumbres           | 0.06               | 2                    | 82.3                       |
| Productos lácteos                                 | 4.88               | 6                    | 81.5                       |
| Molienda trigo                                    | 4.69               | 2                    | 90.2                       |
| Alimentos para animales                           | 3.19               | 2                    | 99.3                       |
| Galletitas  | 0.45               | 4                    | 71.8                       |
| Panadería excluida galletitas (incluye alfajores) | 22.08              | 229                  | (81.0) 47.1                |
| Cacao y productos de confitería                   | 0.09               | 3                    | 69.6                       |
| Pastas frescas                                    | 7.77               | 52                   | (80.4) 72.4                |
| Pastas secas                                      | 1.13               | 3                    | 59.0                       |
| Tostado, torrado y molienda de café               | 8.15               | 3                    | 99.0                       |
| Productos de copetín y otros                      | 10.80              | 5                    | 98.5                       |
| Elaboración de vino                               | 2.16               | 1                    | 100.0                      |
| Elaboración de agua y soda                        | 1.71               | 13                   | 56.0                       |
| Elaboración de bebidas gaseosas                   | 18.18              | 2                    | 54.8                       |
| Elaboración de hielo, jugos y otras bebidas       | 0.59               | 5                    | 42.4                       |

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de datos del CNE-94 (INDEC).

**Notas:** <sup>a</sup> Locales de los cuales se posee información desagregada por sub-rama de actividad, <sup>b</sup> Porcentaje del VBP de la firma de mayor tamaño en cada subrama

Las sub-ramas preponderantes pueden dividirse en dos grandes grupos. Por un lado se encuentran la elaboración de productos de panadería –incluyendo alfajores– y de pastas frescas, con una gran cantidad de firmas de reducido tamaño pero con un 80% del VBP concentrado en las cuatro mayores empresas de la sub-rama. Asimismo, en ambos casos existe una empresa dominante, siendo esta característica más marcada en lo que a pastas frescas se refiere.

Por el otro lado, la elaboración de gaseosas, de productos de copetín y otros alimentos, de café, de fiambres y embutidos y la actividad de frigoríficos, se halla concentrada en pocos establecimientos de gran tamaño. La producción de snacks y de café son las actividades más concentradas, –siendo una sola empresa la responsable del 99% del VBP de la sub-rama–. Se ubica luego la actividad frigorífica en la que un sólo establecimiento genera el 95% del VBP atribuible a dicha sub-rama.

Las siete sub-ramas mencionadas representan en conjunto el 79% del VBP de la rama alimenticia no pesquera, siendo todas ellas –aunque en menor medida la fabricación de fiambres y embutidos– dominadas por grandes empresas. Cada una de las firmas dominantes de las citadas sub-ramas pertenece al 5% de los establecimientos antes destacados, cuya facturación supera los \$5.000.000 anuales y su personal a los 50 empleados (Cuadro 34) representando sólo ellas a la mitad de dichos establecimientos.

En definitiva, se observa que la estructura productiva de esta rama aparece liderada por pocas empresas de gran tamaño que actúan en sub-ramas de actividad altamente concentradas, independientemente del número de empresas existente en cada una de ellas.

La rama alimenticia en general, ha sido fuertemente afectada en la última década por la incorporación de la Argentina dentro del contexto internacional de globalización. Este proceso ha involucrado a los distintos sectores económicos y en particular al industrial, con importantes modificaciones en la conformación industrial y, en muchos casos, en la propiedad de las empresas. Durante el período 1995-1996 se pudo observar claramente como las políticas de reestructuración

implementadas desde las casas matrices impactaban en términos productivos y de empleo en la actividad del Partido de General Pueyrredón.

Se pueden distinguir dos tipos de actores empresariales que han realizado modificaciones en sus políticas empresariales afectando el nivel de actividad industrial del Partido, por un lado están los grandes grupos nacionales o extranjeros que realizan parte de su proceso productivo en el Partido y, por otro, aquellas empresas locales que poseen marcas reconocidas y una importante penetración en el mercado nacional.

Dentro del primer tipo de firmas encontramos a las relacionadas con el embotellamiento de aguas gaseosas que trabajan a través de licenciarios. Este sector, que hasta no hace muchos años estaba medianamente atomizado a nivel nacional, ha tenido un proceso de concentración de licencias en unos pocos grupos que son, a su vez, licenciarios de estas marcas en otros países. Los efectos de estos cambios en la posesión de las licencias de elaboración y comercialización, no fueron positivos en lo que hace a la producción y la ocupación en el PGP, dado el cese de la actividad en las plantas locales y la concentración de la producción en otras localidades.

Así, las decisiones de concentrar la producción en pocos establecimientos en el país tuvo su efecto en 1995 al detenerse la producción de la licenciataria de Coca-Cola y en 1996 de la de Pepsi-Cola, con una disminución en conjunto de más de 100 puestos de trabajo, lo que explica un porcentaje importante de las reducciones en el nivel de actividad del sector alimenticio no pesquero en este período.

Con relación a las empresas locales con una importante penetración en el mercado nacional, encontramos que los efectos de la apertura y globalización no son necesariamente positivos para la economía del Partido: ellas se enfrentan con el dilema de aceptar el desafío de crecer para poder competir con agentes de talla internacional, dentro del nuevo esquema de una economía globalizada, o las alternativas de achicar sus dimensiones y concentrarse en un segmento de mercado, o ser absorbidos por algún empresario o grupo económico.

Durante los últimos años, muchas de estas firmas lograron adaptarse al nuevo esquema productivo y comercial, consolidando y/o desarrollando una importante presencia en el mercado interno e incluso comenzando a incursionar en el mercado externo en un intento por lograr una mayor escala. No obstante este importante desarrollo, se les dificulta enfrentar la fuerte competencia de grupos económicos de envergadura internacional sin la existencia de algún tipo de regulación que controle la generación de estructuras monopólicas. A su vez, por lo general, no poseen la tecnología para competir en el esquema actual de globalización, tienen financiación y un alto grado de endeudamiento en condiciones de relativa desventaja.

Las estrategias planteadas por estos grandes grupos que relocalizan su producción o adquieren firmas posicionadas en el mercado local, están diseñadas en función de:

- Hacer más eficiente sus organizaciones y sus sistemas productivos y comerciales;
- Lograr una mayor escala y acceder al Mercosur;
- Aumentar su mix de productos;
- Adquirir marcas reconocidas a nivel nacional;
- Absorber a sus competidores y monopolizar el mercado.

Así, las economías regionales se ven transformadas y, aunque en muchos casos es difícil medir cual es el impacto, en otros resulta claro el efecto negativo de este proceso, a la vez que se manifiesta la necesidad de acciones tanto públicas como privadas con el objeto de que estas firmas puedan seguir generando ingresos para la región. Al respecto, algunas experiencias internacionales muestran que la consolidación de un entorno favorable para estas firmas –como puede ser el

desarrollo de una red de proveedores especializados– crea lazos más sólidos con el medio, por lo que desplazar estas inversiones a otras zonas puede implicar un alto costo de oportunidad.

Entre las empresas locales de la rama alimenticia no pesquera que se han visto inmersas en este proceso se pueden mencionar:

- Refrescos del Sur (embotelladora de aguas gaseosas)
- Sierras del Mar -Baesa- (embotelladora de aguas gaseosas)
- Pehuamar (fábrica de productos de snack)
- Havanna (fábrica de alfajores)

A continuación se presentan dos casos: embotellado de aguas gaseosas (Sierras del Mar) y fabricación de productos de snacks (Pehuamar).

La firma Sierras del Mar S.A., **embotelladora de aguas gaseosas**, comenzó sus actividades a partir de un grupo de empresarios marplatenses que adquirió la licencia para el envasado y comercialización de la bebida de agua gaseosa de la marca “Pepsi” en el año 1964. De allí comienza en forma ininterrumpida la producción de agua gaseosa con esa marca en la ciudad de Mar del Plata. Esta empresa poseía licencia para comercializar Pepsi-Cola en la zona centro-este y sud-este de la Provincia de Buenos Aires (de la localidad de Dolores hacia el sur). En 1990 adquiere, dentro de una política de reestructuración regional impulsada por Pepsi, las embotelladoras y sus respectivas licencias de comercialización de Bahía Blanca y Trelew. En 1991 instalan en la planta de Mar del Plata una línea para el lavado y llenado de envases retornables. Al mismo tiempo, ponen en marcha un plan para la extracción y envasado de agua mineral.

En el año 1993 el establecimiento es adquirido por el Grupo BAESA conjuntamente con la licencia de Pepsi, enmarcándose esta adquisición dentro de una política regional. Dicho grupo posee en la Argentina la licencia de comercialización para el centro y sur del país, y está posicionado muy fuertemente dentro del Mercosur dado que posee las licencias para Brasil, Chile y Uruguay. Maneja 12 plantas de embotellamiento, tiene 15.000 empleados y controla un sistema de distribución masivo que alcanza 700.000 bocas de expendio en el Cono Sur.

Al tomar posesión, el Grupo BAESA realizó inversiones significativas en busca de adaptar el establecimiento a las nuevas formas de envase del producto y diversificando la producción al incorporar el envasado de agua mineral, coordinando a su vez la producción con los otros establecimientos del Grupo. Cabe mencionar que en la planta de Mar del Plata, como en el resto, no se realizaban todos los gustos ni todos los tamaños de gaseosas. Entre las inversiones se pueden mencionar la incorporación de una línea de inflado de envases descartables y la realización de perforaciones para obtener agua mineral de napas de alta calidad, localizadas en los terrenos donde se encuentra la planta envasadora de aguas gaseosas.

En 1995, BAESA comenzó una reestructuración de sus operaciones en el Cono Sur, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la Compañía. Dentro de esta reorganización, a partir de marzo de 1996 se discontinúa el envasado de aguas gaseosas y agua mineral en Mar del Plata. De esta manera se concentró la producción en la planta de Gran Buenos Aires, pasando el establecimiento de Mar del Plata de ser un Centro de Producción a ser un Centro de Distribución.

En el caso de Pehuamar, la principal **empresa local de fabricación de productos de snacks**, ella nace a mediados de la década de los 60 como una empresa familiar dedicada a la fabricación de papas fritas. A principio de los años 80, pasa por un importante proceso de tecnificación y compite a nivel nacional con un reducido número de empresas. En el año 1986 construye una nueva planta e instrumenta líneas de producción por procesos continuos, ampliando su mix de productos, a la vez que cambia de forma societaria transformándose en Sociedad Anónima.

En 1993 tenía una facturación de 16 millones de pesos, 430 empleados, exportaciones por un 5% de su producción, y la revista Mercado la ubicaba en el puesto número 458 a nivel nacional por su rentabilidad (34,5%). Sus esfuerzos por crecer la llevaron a incrementar su ya importante participación en el mercado local de los snacks de un 44% en 1993 a un 51% para 1995, logrando más que duplicar su facturación en ese período. El proceso de globalización la enfrentó a la competencia de un rival de gran envergadura internacional: Grupo Pepsico.

Este grupo, que en Argentina adquirió el 51% del paquete accionario de Bun y compró la fábrica de Kellogs, tiene a su vez una diversidad de negocios en 170 países: gaseosas, *snacks* (Frito Lay) y restaurantes (Taco's Bell, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken). Durante 1992 facturó 21.970 millones de dólares, de los cuales el 37% correspondieron a las cadenas de restaurantes, el 35% a las bebidas y el 28% a los *snacks*. Con relación al Cono Sur, ha tenido una importante política de penetración controlando el 70% del mercado brasileño de *snacks* (Elma Chips), estando presente también en el de Uruguay (Papas Chips) y en el de Chile (Ever Chips).

Aún cuando por un período de más de dos años Pehuamar decide competir con las nuevas empresas del grupo Pepsico, en 1998 fue adquirida por dicho grupo y pasó a formar parte de una estrategia global de dominio de mercado, tal como ocurrió en otros países latinoamericanos. A partir de ese momento se carece de información, las decisiones se toman en Buenos Aires sobre la base de la estrategia de crecimiento de la casa matriz en los Estados Unidos.

En el caso de Havanna, se ha mantenido la estructura gerencial de la empresa y la organización general de la misma, realizando cambios en la política de comercialización, eficientizando los procesos sobre la base de las fortalezas y potencialidades de la firma, sin existir una estrategia global de desarrollo de la empresa y dominio del mercado.

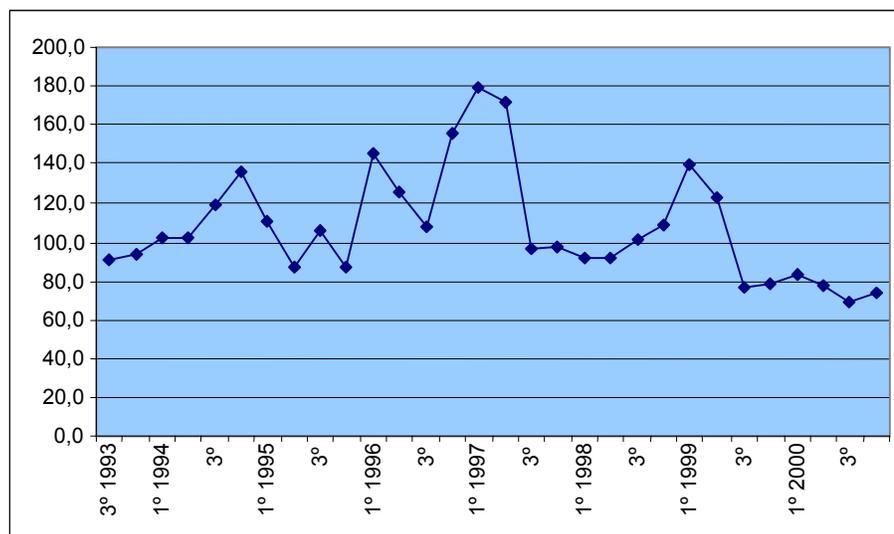
En definitiva, de las cuatro empresas mencionadas anteriormente, las dos embotelladoras de gaseosas cerraron, la planta productora de snacks (Pehuamar) ha sido absorbida por una multinacional y la firma productora de alfajores (Havanna) fue adquirida por el Exxel Group.

Asimismo, el cierre de los mercados extranjeros para las carnes argentinas ha sido responsable del cese de actividades del principal frigorífico del PGP, Sadowa (San Telmo). Este establecimiento faenaba 7.000 animales por mes y el 70% de su facturación provenía de sus ventas al exterior, la mayor parte a Chile, Brasil, Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea, justamente los mercados que a mediados de año anunciaron que dejarán de adquirir carnes argentinas debido a los brotes de aftosa. Este frigorífico, dueño de 1.200 toneladas de la cuota Hilton, había sido en 1999 el principal exportador argentino a Canadá y figuraba entre los cinco mayores exportadores del país.

El Índice de Producción Industrial (IPI; 1993=100) , entre enero de 1997 y diciembre de 2000, muestra el efecto del proceso antes mencionado. La fuerte retracción de mediados de 1997 coincide con el cierre de Refrescos del Sur y es también resultado de un menor nivel de actividad de la rama frigorífica –muy dependiente de la demanda externa–. A mediados de 1998 se inicia una leve mejora que continúa hasta comienzos de 1999 –liderada principalmente por el mayor nivel de exportaciones de carne–, y luego una nueva retracción que sitúa al índice por debajo de los valores de 1993, no observándose grandes cambios a partir de entonces. El cierre del frigorífico San Telmo seguramente repercutirá en los valores del índice a partir del primer trimestre del 2001.

Claramente, el efecto sobre la economía local de la reestructuración espacial de la producción de la licenciataria de Pepsi es una disminución en el nivel de actividad industrial y un aumento de la desocupación (aproximadamente fueron despedidas unas 70 personas).

**Gráfico 11**  
**EVOLUCIÓN DEL IPI DE LA RAMA ALIMENTICIA EXCLUIDA LA PESCA**  
**FRECUENCIA TRIMESTRAL (1993=100)**



**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de datos de la Encuesta de Coyuntura Industrial (CIE-FCEyS).

La evolución de la rama industrial alimenticia no pesquera muestra que, en su buena parte, la producción está concentrada en pocas empresas de gran tamaño, los cambios producidos en las mismas afectan en forma notoria los niveles de producción del sector.

## 2. Principales elementos del diagnóstico

De lo expuesto anteriormente pueden identificarse los siguientes elementos que favorecen y perjudican el desarrollo de la rama:

### Fortalezas

- Buen posicionamiento a nivel nacional e internacional de las empresas de mayor tamaño de cada sub-rama.
- Capacidad de generación de empleo.

### Debilidades

- Elevados niveles de concentración en cada sub-rama.
- Elevado número de sub-ramas con reducido número de empresas, lo que dificulta políticas específicas.
- Dependencia de estrategias globales de empresas licenciatarias de multinacionales o de holdings nacionales o extranjeros.
- Escaso eslabonamiento productivo entre empresas grandes y pymes.

### Oportunidades

- Crecimiento de la demanda de alimentos a nivel mundial.
- Posibilidad de alianzas estratégicas.
- Crecimiento estacional de demanda de alimentos en relación a nuevas formas de turismo.

### Amenazas

- Creciente concentración de los mercados de alimentos por fusiones o adquisiciones.
- Deterioro del poder de compra de la población del país.

- Devaluación del real y caída de competitividad en el Mercosur.

### **3. Consideraciones finales**

De lo expuesto anteriormente, se pueden considerar algunos elementos a nivel de propuesta a desarrollar desde distintos ámbitos de acción:

A nivel local:

- Apoyar iniciativas empresariales en actividades relacionadas a las opciones turísticas de mayor crecimiento actual y potencial, con nuevos productos y servicios:
  - \* Productos alimenticios artesanales para el turismo rural.
  - \* Productos alimenticios típicos y especialidades para el turismo de fin de semana o congresos.
- Apoyar iniciativas de empresas locales para realizar alianzas estratégicas.
- Programas de desarrollo de proveedores especializados de servicios o insumos para empresas de mayor tamaño, con el fin de crear articulaciones con empresas locales más pequeños (coordinados con los programas nacionales).
- Programas de capacitación en temas de calidad y tratamiento de alimentos.

A nivel nacional:

- Regulación sobre las actividades de fusiones y adquisiciones de empresas, controlando prácticas anticompetitivas.

**Cuadro 36**  
**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA RAMA ALIMENTICIA NO PESQUERA**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p align="center"><b>De la rama alimenticia no pesquera</b></p> <hr/> <p align="center"><b>Del Ambiente</b></p> | <p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buen posicionamiento a nivel nacional e internacional de las empresas de mayor tamaño</li> <li>➤ Capacidad de generación de empleo</li> </ul>  | <p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elevados niveles de concentración en cada sub-rama</li> <li>➤ Elevado número de sub-ramas con reducido número de empresas y falta de masa crítica de empresas para políticas específicas</li> <li>➤ Inestabilidad de estrategias globales de empresas licenciarias de multinacionales o adquiridas por holdings nacionales o extranjeros</li> <li>➤ Escaso eslabonamiento productivo entre empresas grandes y pymes</li> <li>➤ Reducido nivel de exportaciones</li> </ul>  |
|   | <p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento de la demanda de alimentos a nivel mundial</li> <li>➤ Posibilidad de alianzas estratégicas y articulaciones grandes-pymes</li> <li>➤ Crecimiento estacional de demanda de alimentos en relación a nuevas formas de turismo</li> </ul> <p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creciente concentración de los mercados de alimentos por fusiones o adquisiciones</li> <li>➤ Deterioro del poder de compra de la población del país</li> <li>➤ Devaluación del real y caída de competitividad en el Mercosur</li> <li>➤ Disminución de precios internacionales de alimentos</li> </ul> | <p><b>Propuestas:</b></p> <p>A nivel local:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyar <b>iniciativas empresariales</b> en actividades relacionadas al tipo de turismo de mayor crecimiento actual y potencial, con nuevos productos y servicios:</li> <li>➤ Productos artesanales para el turismo rural</li> <li>➤ Productos típicos y especialidades para el turismo de fin de semana o congresos</li> <li>➤ Intensificar programas específicos de apoyo a las <b>exportaciones</b>.</li> <li>➤ Impulsar iniciativas de <b>cooperación entre empresas</b>.</li> <li>➤ Impulsar el desarrollo de <b>cooperación entre empresas e instituciones</b> en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de calidad, avances tecnológicos, etc.</li> <li>➤ Programas de <b>capacitación</b> en temas de calidad y tratamiento de alimentos.</li> </ul> <p>A nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Regular las actividades de fusiones y adquisiciones</b> de empresas, controlando prácticas anticompetencia y comportamientos fraudulentos.</li> <li>➤ Impulsar el desarrollo de proveedores especializados de servicios o insumos, crear <b>articulaciones</b> entre empresas grandes de distinto origen con pymes locales.</li> </ul> |