XIV Congreso EGAL

8 al 12 de abril de 2013

Eje 5: Los retos del espacio rural

Vinculaciones y dinámicas de proximidad en la actividad láctea: La cuenca oeste de Entre Ríos (Argentina)[1]

Clara Craviotti[2]

Resumen

En las últimas décadas el proceso de globalización productiva está generando consecuencias significativas a nivel de los territorios, que pueden ser conceptualizadas como un proceso simultáneo de desterritorialización y reterritorialización. En este contexto general de análisis la agricultura cobra especial interés, ya que a pesar de ser una actividad con un soporte físico concreto se ve también afectada por estas dinámicas, que se expresan en el desarrollo de formas productivas articuladas en red y la posibilidad de llevar a cabo la actividad agraria de una manera menos condicionada por las especificidades locales.

En la producción láctea también existen factores que propician la deslocalización, como es el caso del desarrollo de las tecnologías de enfriamiento que permiten el abastecimiento de leche por parte de las industrias procesadoras de áreas geográficamente distantes de sus plantas. Pero también persisten otros factores contrapuestos que favorecen las externalidades derivadas de la pertenencia a un mismo espacio local.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, la presente ponencia analiza la actividad láctea desarrollada en la cuenca del oeste de la provincia de Entre Ríos, caracterizada por el predominio de los pequeños productores lecheros de tipo familiar (remitentes de leche a industrias o elaboradores de quesos en sus propios establecimientos) así como de pequeñas y medianas industrias lácteas. El interés está centrado en analizar ciertas características de las vinculaciones desarrolladas, identificando si éstas dan cuenta de la existencia de un sistema productivo local apoyado en la proximidad.

La metodología empleada se basa en el análisis de datos estadísticos y documentales, así como de entrevistas en profundidad a informantes clave y referentes de industrias lácteas.

Las conclusiones centrales del trabajo apuntan a la presencia de relaciones de competencia y colaboración entre los industriales de la cuenca analizada. Por otra parte los rasgos diferenciales de los

[1]Esta ponencia se inscribe en el proyecto PICT 1025, financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica de Argentina.

[2] Socióloga, Dra. en Geografía. Investigadora Independiente del CONICET y profesora de FLACSO, Argentina.

agentes involucrados (fundamentalmente su tamaño) se traducen en modalidades de articulación particulares.

1. Introducción

En las últimas décadas el proceso de globalización y reestructuración productiva está generando consecuencias significativas a nivel espacial, que pueden ser conceptualizadas como un proceso simultáneo de desterritorialización y reterritorialización. En este contexto de análisis la agricultura cobra especial interés, ya que a pesar de ser una actividad con un soporte físico concreto se ve también afectada por estas dinámicas, que se expresan en el desarrollo de formas productivas articuladas en red y en la posibilidad de llevar a cabo la actividad agraria de una manera menos condicionada por las especificidades locales en cuanto a suelos y clima.

Estos rasgos presentan distintos matices según las características de las producciones agropecuarias y de los espacios rurales de que se trate, donde las estrategias, intereses y "proyectos" de los actores con sus diferentes recursos, van dando forma a los territorios a través de sus acciones cotidianas.

Atendiendo a estas cuestiones, en esta ponencia nos interrogamos acerca de la existencia de un sistema productivo local en una actividad, la láctea, en la cual la proximidad geográfica de unidades primarias e industrias procesadoras tradicionalmente ha dado lugar a la delimitación de cuencas productivas. Estas a su vez han presentado rasgos diferenciales: el carácter de la leche como producto altamente perecedero y de gran volumen, ha determinado que aquellas cercanas a los grandes centros urbanos se especialicen en la producción de leche fluida, mientras que las más lejanas se orienten hacia la producción de quesos y leche en polvo, productos de mayor valor agregado y vida útil. De esta manera se han ido generando límites físicos entre ambos tipos de cuencas, predominando en cada una de ellas unidades agrarias de características particulares, e insertas en cadenas de producción también diferentes (Dirven, 2001; Dupuis y Block, 2002).

No obstante, también en esta actividad ciertos factores habrían ido desdibujando los límites entre cuencas y debilitado las dinámicas de proximidad. Inclusive habrían atenuado las tradicionales diferencias entre las cuencas. Tanto el desarrollo de las tecnologías de enfriamiento como las mejoras en la infraestructura caminera permiten actualmente el abastecimiento de leche cruda de áreas geográficamente distantes de las plantas de procesamiento e inclusive el desarrollo de zonas productivas no tradicionales. En cuanto a la distribución, nuevos productos como las leches larga vida posibilitan la entrega de leche fluida en mercados distantes, por lo que las ventajas derivadas de la cercanía se diluyen (Gutman et al., 2003).

Desde el punto de vista de las implicancias de estas tecnologías para los vínculos entre industriales y productores tamberos, existen análisis que cuestionan para el caso argentino la actual existencia de "territorios" exclusivos de abastecimiento por parte de las empresas, con proveedores prácticamente cautivos, argumentando más bien la conformación de un único mercado nacional, donde las industrias compiten entre sí (UADE, 2004). Tal competencia se incrementaría en situaciones de escasez ocasionadas por la estacionalidad de la producción. Aún así reconocen que la posibilidad de un productor de ofrecer su leche a elaboradores alternativos puede estar limitada en los hechos, no sólo por la distancia a las plantas (y el consiguiente costo del flete) sino también por la calidad de la ruta de acceso al tambo.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, analizamos aquí la actividad láctea desarrollada en la cuenca lechera del oeste de la provincia de Entre Ríos. Esta se caracteriza por el predominio de pequeños productores lecheros de tipo familiar (remitentes de leche a industrias o elaboradores de quesos en sus propios establecimientos) así como de industrias lácteas pequeñas y medianas. El interés principal está centrado en explorar las vinculaciones desarrolladas entre estos agentes y sus modos de relacionamiento con el territorio, identificando en qué grado sigue vigente un sistema productivo apoyado en la proximidad en las actuales condiciones en las que es factible llevar a cabo la actividad.

Organizamos nuestro análisis en cuatro apartados: Luego de presentar la metodología empleada, abordamos los cambios principales de la producción láctea argentina. Seguidamente caracterizamos a la cuenca lechera del oeste de la provincia de Entre Ríos y los vínculos horizontales entre industriales lácteos y entre éstos y los productores. Finalizamos con un apartado dedicado a las conclusiones.

2. Metodología

La metodología adoptada combinó distintas fuentes y técnicas de análisis, si bien el énfasis estuvo puesto en las de tipo cualitativo. La información primaria, proveniente de entrevistas en profundidad, fue complementada con el relevamiento y análisis de datos estadísticos y documentales sobre la evolución de la actividad láctea a nivel nacional y provincial.[3] La investigación en el terreno contempló varias etapas: Una primera ronda de entrevistas a informantes calificados y referentes de industrias lácteas, una segunda a productores tamberos de tipo familiar[4] (ambas llevadas a cabo en los departamentos Paraná y Diamante de la provincia de Entre Ríos), y una tercera con informantes calificados y referentes de industrias lácteas del departamento Nogoyá.

[3] En varias de estas actividades participó Silvina Pardías, becaria del proyecto.

[4] En Argentina se denomina "tambos" a las unidades productivas dedicadas a la producción de leche. Fueron entrevistados 20 productores tamberos que reunían ciertas características: prevalencia de la mano de obra familiar en la ejecución de las tareas prediales, residencia en el predio y una producción diaria de hasta 1.000 litros de leche.

Las empresas entrevistadas son heterogéneas en cuanto al tamaño. La muestra incluyó a la empresa de mayor capacidad instalada de la provincia, dos empresas grandes, un buen número de empresas medianas y pequeñas, y finalmente, al acopio local de una de las dos empresas líderes a nivel nacional (Sancor) que carece de planta propia en la zona (Cuadro 1).

Cuadro 1: Cuenca oeste de Entre Ríos. Empresas lácteas entrevistadas según tamaño y ubicación por departamento

Departamento	Chicas (Menos de 10.000 l/día)	Medianas (De 10.000 a 50.000 l/día)	Grandes (De 51.000 a 200.000 l/día)	Extragrandes (Más de 200.000 l/día)	Total
Paraná/Diamante	3	3	2		8
Nogoyá	2	2		1	5
Total	5	5	2	1	13

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Con excepción de tres de ellas, el resto ostenta cierto grado de integración vertical (es decir, la participación en más de una fase de la cadena productiva), sea por tener parte de la leche asegurada a través de tambos propios o sociedades vinculadas, o por poseer camiones para la recolección y el reparto de productos lácteos (un aspecto clave para poder controlar el circuito de distribución y acceder a pequeños comercios con los cuales negociar mejores condiciones de venta).

3. Los cambios en la producción láctea argentina y su incidencia sobre las firmas industriales

Desde la perspectiva de algunos autores como Dirven (2001), la globalización y la implementación de políticas neoliberales han impulsado cuatro cambios importantes en el sector lácteo latinoamericano durante los años 90: (1) la modernización de las explotaciones lecheras y de las empresas industriales, (2) la subcontratación de insumos y servicios y un mayor abastecimiento de insumos y conocimiento técnico de fuentes extranjeras, (3) el desarrollo de nuevos estándares de calidad y cambios en la estructura de comercialización, con afianzamiento de los supermercados, y (4) el recrudecimiento de la competencia inter-empresarial. La conjunción de estos factores ha afectado especialmente a las unidades de pequeña escala, desembocando en la concentración de productores y empresas agroindustriales.

En el caso argentino, la concentración económica a nivel industrial se vio acentuada por la absorción de empresas chicas por parte de otras de mayor tamaño, y por las inversiones de capitales extranjeros. Los desarrollos tecnológicos del período colocaron a algunas de las mayores plantas industriales en niveles cercanos a las mejores prácticas internacionales, destacándose las tecnologías de procesos en

leche en polvo y quesos, las mejoras en la pasteurización, automatización, tecnologías de envase y logística, así como el desarrollo de nuevos productos como las leches larga vida y el secado y nanofiltrado del suero, transformándolo en proteínas de alto valor nutricional[5]. (Gutman et al., 2003)

En términos generales la producción láctea ha venido transitando una senda de crecimiento, que se vio interrumpida durante los años 1999-2003, producto de la recesión y crisis económica atravesada por el país a fines de los años noventa, que desembocó en el cambio de la política económica, la devaluación del peso argentino y el abandono de la política de convertibilidad monetaria con el dólar. En ese momento se produjo una persistente variación de los precios relativos de la leche en relación a los productos lácteos, que puso en jaque la rentabilidad de la producción tambera, lo que en parte explicaría el cierre de casi 17.000 tambos a nivel del país (Cohan y Costa, 2011).

Durante dicha etapa los análisis sectoriales también hacían hincapié en la competencia por el suelo entre la ganadería lechera y la agricultura (principalmente soja), y en la situación desfavorable de los tambos basados en el arrendamiento de tierras en aquellas zonas de mayor aptitud agrícola. No obstante a partir de 2004 el precio de la leche cruda mejora y la producción se recupera, llegando a 11.500 millones de litros anuales para el año 2012, cifra levemente superior al pico de 10.329 logrado en 1999 (Berra, 2012).

No obstante se mantiene la heterogeneidad del sector industrial que complementa a la ya existente en el nivel primario. A nivel nacional existe un número reducido de empresas grandes multiplanta (tanto de capital nacional como transnacional), pocas medianas y un gran número de pequeñas industrias. Estas últimas se especializan en quesos, sobre todo los de pasta blanda, evitando así los costos financieros del estacionamiento y de conservación de la leche fluida. Enfrentan una fuerte competencia por precios ya que estos productos son en menor o mayor medida ofertados por casi todos los establecimientos industriales. Así su dinámica estaría fuertemente ligada a los espacios que no ocupan las grandes empresas, y a las condiciones del mercado de leche cruda. Sin embargo y a pesar de sus limitaciones en cuanto al acceso a la materia prima y/o a canales de distribución, han venido creciendo durante la década del 2000 (Mateos, 2006; Mateos et al., 2009).

Algunas visiones enfatizan la condición marginal de estas pequeñas empresas frente a los controles sanitarios, legales e impositivos, lo que generaría distorsiones en el funcionamiento de los mercados y entorpecería las relaciones intersectoriales. Otras perspectivas, en cambio, destacan su aporte al empleo y el desarrollo de las áreas rurales. Mencionan también que su asimetría con los productores tamberos es menor debido a que comparten con ellos ciertas características estructurales y lógicas de

[5] A través del proceso de secado se elimina el 90% del mineral al suero, quedando básicamente la proteína. Se trata de un producto básico para la elaboración de leches infantiles, uno de los negocios con mayor demanda global proyectada, sobre todo en Asia.

comportamiento, y que logran retenerlos en el sistema ya sea por plantearles menores exigencias, o por operar en áreas descartadas por las empresas de mayor tamaño. Como veremos algunos de estos rasgos pueden ser identificados en la producción láctea entrerriana.

4. La cuenca lechera del oeste de Entre Ríos

4.1 Caracterización general

La producción lechera de esta provincia ocupa el cuarto lugar a nivel nacional después de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, aportando el 3% del total. Posee dos cuencas, este y oeste, la segunda de las cuales concentra un 75% de los tambos de la provincia, alrededor de 2/3 de las industrias y de la capacidad de procesamiento de leche (Díaz Cano, 2007). Según los datos de un relevamiento efectuado por el Programa de Desarrollo Lechero provincial, en 2004 había en la zona 27 establecimientos elaboradores, con gran disparidad en el volumen que procesaban: mientras el 7% podía procesar más de 100.000 litros/día, el 74% tenía una capacidad instalada inferior a los 10.000. Este peso de los pequeños establecimientos también se da a nivel primario, ya que se trata de la cuenca de la región pampeana con mayor proporción de tambos de baja escala (Marino et al., 2011).

Con respecto a 1995 la industria mediana y grande aumentó en un 50% su capacidad y ha invertido en tecnología de última generación (Butarelli et al., 2010). Como producto del cambio de la política económica posterior al 2001 (que significó un reposicionamiento de las actividades orientadas a la exportación y cierta revitalización del mercado interno) así como de las bajas barreras tecnológicas a la entrada a la actividad también han surgido nuevos establecimientos o se han reactivado plantas anteriormente cerradas.[6] Este aumento del número de firmas industriales es un factor que refuerza la competencia por los mercados, especialmente en el segmento elaborador de quesos.

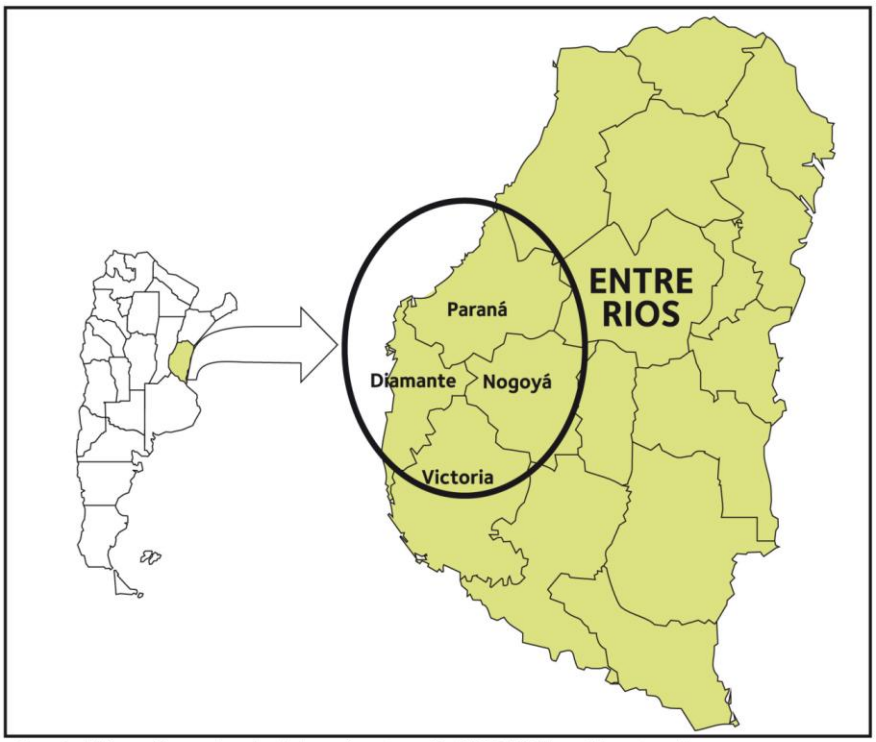
Además del tamaño, actualmente se pueden identificar variantes en las industrias en cuanto a sus condiciones productivas, estrategias e inserción en los mercados. La cuenca oeste se caracteriza por la importancia de los tambos-fábrica, que en su mayoría son de tipo familiar y elaboran quesos tipo sardo.[7] A ellos se le agregan pequeñas y medianas empresas que producen quesos de pasta blanda y en algunos casos acopian parte del sardo elaborado por los tambos; una empresa de tamaño grande, COTAPA, actualmente una sociedad mixta entre una cooperativa de productores y el estado provincial,

[6] Sin embargo este proceso no se da en el conjunto del sector lácteo, ya que continúa la tendencia a la disminución de tambos. Se estima una caída del 8% en el período 2002-2009 y del 15% en el caso de los tambos de hasta 50 hectáreas (CFI, 2010).

[7] Generalmente se hallan alejados de caminos asfaltados o mejorados y producen un bajo volumen de leche, lo cual les ocasiona serias restricciones para entregar la leche a las industrias elaboradoras (Rodríguez, Mancuso y Engler, 2005). Este tipo de tambo-industria abarcaría un tercio de las unidades del sector primario en toda la provincia de Entre Ríos (CFI, 2010).

que produce leche en polvo y productos frescos, y otra empresa, La Sibila, que se distingue del resto de los actores en función de varios rasgos: su origen extralocal y capital proveniente de otras actividades; su estrategia diferenciada (ya que produce leche en polvo y se está consolidando en productos innovadores de alto valor, como el suero desmineralizado y las fórmulas infantiles); su orientación hacia la exportación (que ronda el 50% de lo producido) y su elevada capacidad de procesamiento (700.000 litros de leche diarios, volumen equivalente a 2/3 del acopio diario provincial).[8]

Figura 1: Cuenca lechera del oeste de la provincia de Entre Ríos



Fuente: Elaboración propia sobre la base de cartografía del INDEC disponible en la web.

Precisamente esta planta industrial, antes con otra razón social (pertenecía a Nestlé, empresa transnacional que encabeza las ventas de productos lácteos a nivel mundial y es tercera en Argentina) contribuyó a desarrollar la incipiente producción láctea de la provincia de Entre Ríos y a estructurar su cuenca oeste, ya que hasta su instalación los tambos entregaban su producción a pequeñas cremerías.[9] Butarelli (2012) menciona la labor de extensión realizada por los técnicos de dicha

[8] Junto con este grupo de establecimientos con plantas en la zona debe considerarse a las empresas asentadas en provincias cercanas, que compran leche a algunos productores de Entre Ríos. Las principales son Saputo y Sancor (de la provincia de Santa Fe) y Mastellone (de la provincia de Buenos Aires).

[9] En 1942, la Sociedad Rural de Nogoyá gestiona ante esa empresa (que ya tenía una planta láctea en Magdalena, provincia de Buenos Aires) la instalación de una planta en la ciudad de Nogoyá. La misma Sociedad Rural luego gestiona ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación la creación de una Escuela de Lechería (www.socruraldenogoya.com.ar, consulta del 26/12/2012).

empresa, procurando instaurar buenas prácticas de higiene y calidad de leche.[10] La línea del ferrocarril Urquiza –hoy desactivada- transportaba los tarros lecheros desde Paraná a la fábrica ubicada en Nogoyá; a ella luego se le agregaría un servicio para transportar leche desde los departamentos vecinos de Tala y Villaguay.

Cuando en 1998 Nestlé, en un contexto de recesión a nivel nacional y crisis de la actividad láctea, encara un proceso de reestructuración para bajar costos, decide centralizar sus operaciones y cerrar su planta en Entre Ríos. Se genera un gran impacto a nivel local, a pesar de que ya por ese entonces existían en la zona varias empresas lácteas de tamaño pequeño y mediano. En 2003 un grupo económico nacional que contaba con tambos propios en las provincias de Santa Fe y Córdoba compra la planta, dando lugar a La Sibila S.A. La empresa realiza nuevas inversiones y retoma parte de los tambos remitentes y del personal de la antigua Nestlé, siendo actualmente la mayor empresa láctea de la provincia.

El panorama general es entonces el de una cuenca con una empresa líder diferenciada en su estrategia productiva y comercial, una empresa de capital mixto dedicada a la producción de leche en polvo, y un predominio de las industrias pequeñas y medianas que compiten entre sí en el mercado de quesos blandos. Como señala un referente de una de ellas: *Si vos ves el desarrollo de la industria, es relativamente bajo, salvo La Sibila que tiene leche en polvo pero hace productos para exportar, tiene un valor agregado superior. Pero el resto de la industria es quesera, y no de primeras marcas nacionales, sino del montón* (E8, 2011). No obstante ello, los informantes calificados coinciden en reconocer mejoras en cuanto a la cantidad y calidad de la producción, así como la realización de nuevas inversiones.

4.2 *Vínculos entre las empresas*

La mitad de las empresas entrevistadas en el marco de nuestra investigación ha surgido “de cero” en la década de 2000 o implica una reapertura de plantas cerradas bajo otra razón social. La forma en que fueron iniciadas pone de manifiesto un rasgo característico de los sistemas productivos locales, como es la existencia de procesos de surgimiento de nuevas empresas a partir de las ya establecidas, en tanto algunos de los dueños de estos emprendimientos eran empleados de firmas lácteas de tamaño mediano o grande de la misma zona, que decidieron independizarse contando con los conocimientos adquiridos durante su desempeño laboral. Otros en cambio también tenían antecedentes en el sector dentro del rubro de acopiadores de quesos tipo sardo, actividad que actualmente mantienen y que les

[10] Años después (1965) se instalaría en Nogoyá la Agencia de Extensión del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria). También pasaría a cobrar progresiva importancia la asistencia técnica brindada por los proveedores de insumos para la producción láctea.

permite ampliar la gama de quesos comercializados. A pesar de que sus circuitos de aprovisionamiento de leche y quesos son diferentes, ello da cuenta de cierto solapamiento de roles y límites difusos entre algunas fases de la cadena productiva.

Una evidencia indirecta de que en el área analizada existe un sistema productivo local es el hecho de que algunos industriales tenían antes sus plantas en otras zonas de la provincia con menor densidad de empresas lácteas y trasladaron luego sus plantas a Nogoyá. Allí se da la presencia de proveedores de insumos especializados que les brindan asistencia técnica en materia de lay-out de instalaciones y recomendaciones para la elaboración, así como servicios de reparación de equipos. Además el contacto con una diversidad de actores locales vinculados a la actividad (veterinarios, transportistas, encargados de logística o de recursos humanos en el caso de las empresas más grandes) les permite acceder a información importante para su actividad (por ejemplo, sobre posibles proveedores). Otros vínculos, por ejemplo con las escuelas agrotécnicas especializadas en la actividad láctea (de las cuales hay varias en la zona) no han sido desarrollados en toda su potencialidad, ya que en principio la contratación de sus egresados es baja.

No obstante la fortaleza de otras provincias lecheras en materia de un entramado de actores públicos y privados relacionados a la actividad se refleja en el ámbito de las vinculaciones. Así desde la cuenca oeste entrerriana se configuran redes que trascienden el espacio local para el acceso a tecnología y conocimientos. Por ejemplo, algunos de sus industriales han visitado o demandado información a instituciones ubicadas en Rafaela, eje de la cuenca láctea del centro de la provincia de Santa Fe.[11] Como expresa un industrial mediano: *Porque Rafaela es como que hablés de Europa (…) Diez años atrás nosotros de Rafaela, en tecnología, en capacitación, en lo que se te ocurra* (E11, 2012).

En cuanto a las vinculaciones entre las empresas de la zona, algunas se dan en el marco de una entidad sectorial que incluye a toda la provincia (el Centro de Industrias Lácteas de Entre Ríos, CILER), en el marco de la cual inclusive existen proyectos como la instalación de una planta para el secado de leche y la filtración del suero con participación de varias de ellas. Sin embargo, como esta organización cobija a firmas de diferentes estratos y su cobertura es diferente según zonas (las de Nogoyá directamente no participan), parecen funcionar más los vínculos bilaterales de tipo informal entre los responsables/referentes de las empresas que la construcción de una estrategia común. Por otra parte las interacciones entre colegas no son frecuentes y cuando se dan parecen tener un horizonte de expectativas centrado en la resolución de problemas de corto plazo.

En las empresas pequeñas y medianas la cercanía geográfica incide en las vinculaciones, especialmente en el caso de aquellas ubicadas en el departamento Paraná cuya instalación es más

[11] El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) realiza investigaciones y desarrollo de productos lácteos en su centro (CITIL) localizado en Rafaela.

reciente.[12] En ocasiones se compran o venden excedentes de leche entre sí o se turnan para llevar muestras a los laboratorios. En estos casos pareciera funcionar entonces una combinación de proximidad espacial, organizacional (en función de participar en la misma actividad) e institucional (por la adhesión a reglas de acción y a un sistema de representaciones común). En contraste, las empresas grandes de la cuenca suelen recurrir a industrias de otras provincias para colocar sus excedentes de leche y otras cuestiones.

La existencia de una red de vinculaciones no circunscripta o condicionada por el espacio local es claramente puesta de manifiesto en el caso de la empresa de mayor capacidad instalada de la cuenca. Por un lado posee la licencia de exclusividad de una empresa francesa (para la Argentina y otros países sudamericanos) de una tecnología de fabricación de suero desmineralizado. También tiene un acuerdo con una de las empresas extralocales líderes a nivel nacional para hacer fórmulas de leche infantil. Además de relacionarse con establecimientos ubicados en otras provincias para la colocación de excedentes, les compra suero y les elabora leche en polvo *a façon* (servicio que también presta a dos empresas grandes de Entre Ríos). Pero no integra la Cámara de Industriales de la provincia (CILER) ni suele vincularse con empresas de menor tamaño de la zona sino a través de intermediarias.[13]

Al respecto merece destacarse el rol desempeñado por dos empresas locales de tamaño grande, que complementan el suero derivado de su propio proceso de elaboración de quesos con el que compran a otras empresas más pequeñas. Este es luego vendido a la empresa mencionada para la elaboración del suero desmineralizado, garantizándole volumen y respeto de estándares de calidad. Este circuito, relativamente reciente, ha significado para muchas industrias locales una forma de solucionar la posible contaminación relacionada con la manipulación del suero. Pero al mismo tiempo ha introducido un cambio en sus vínculos con los pequeños tamberos que lo retiraban para emplearlo en la alimentación de terneros y cerdos, como parte de un sistema productivo diversificado que constituye una de las bases de su persistencia (Craviotti y Pardías, 2012 a).

Otros vínculos entre los industriales lácteos trascienden este tipo de relaciones de compraventa y se expresan como situaciones de ayuda mutua ante cierres transitorios de las plantas lácteas o rotura de alguna máquina que lleva a recurrir a un colega para derivarle la leche que indefectiblemente debe ser recolectada de los tambos. Este tipo de interdependencias, junto con la necesidad de regular de algún modo el mercado de materia prima, explica que entre las empresas existan acuerdos para no competir

[12] Una sola de las empresas medianas entrevistadas parece alejarse del patrón analizado, al vincularse con la empresa local de tamaño extragrande y otras empresas de Córdoba y Santa Fe para la venta de excedentes de leche o solicitándoles la elaboración de productos a façon. De todas maneras estos vínculos están en buena medida "mediatizados" por otros agentes (los proveedores de insumos).

[13] Integra el Centro de la Industria Lechera Argentina (CIL), entidad de alcance nacional donde participan las empresas líderes del sector como Mastellone, Sancor y Saputo.

por los proveedores. Por lo general estos compromisos se dan entre firmas que compran volúmenes semejantes de leche. Como lo ilustra un referente de las industrias entrevistadas: *Tenés dos o tres empresas importantes, que compran leche, que nosotros cuando vinimos acá vinimos a romper un poco el tablero, y le rompimos un poco la estructura de costos, con lo cual hicimos algunos acuerdos comerciales, que no nos vamos a robar leche entre nosotros. (…) hicimos los pactos porque tampoco nos beneficiamos ninguno* (E9). La misma visión fue identificada en los entrevistados de empresas pequeñas en relación con sus colegas de similar tamaño.

En otras palabras, aunque no existirían zonas de abastecimiento exclusivo de cada empresa (ya que en cada recorrido puede haber varias) la distancia a las plantas y los acuerdos existentes entre empresas del mismo rango implican que en la práctica los tambos vean restringidas sus posibilidades de cambiar de compradores. Así de requerir mayor cantidad de leche las empresas optan por apoyar el crecimiento de los tamberos que ya son sus proveedores, o buscan algunos que sean queseros y quieran reconvertirse a remitentes. En alguna ocasión y por iniciativa del tambero que quiere cambiarse de empresa puede llegar a negociarse un traspaso mutuo por conveniencia de las industrias involucradas (menores costos de flete, practicidad por estar en la misma "línea" o recorrido del camión de recolección). Este tipo de acuerdos interempresariales implícitos incluyen no *recalentar* los precios de la leche. Sin embargo no siempre son conversados, sino que se producen de manera tácita debido a la circulación de información.

En cambio, con las empresas de otros estratos de tamaño, especialmente si son de otras provincias, los mencionados acuerdos no se dan. Según referentes de las empresas pequeñas éstas les quitan tambos porque están en condiciones de ofrecer mejores precios por la leche. Como expresa uno de ellos: *la industria grande fue de pagar siempre mejor y nos arrebatan los tambos por decirlo de alguna forma (…) No voy a ir a hacer yo (…) lo mismo con un tambo que le venda a la fábrica de un amigo (…) tenemos esa lealtad. (…) Acá nos conocemos todos, o ya sé a quién le vende, o le pregunto y me dice y ahí le explico de esta lealtad y también le comento a mi amigo "che, fijate qué problema tendrás con fulano, si será precio o no sé qué porque…" y bueno, y ahí se soluciona* (E1, 2012)

Contrastando con estos arreglos implícitos vinculados a la provisión de materia prima, los acuerdos por los precios del producto final parecen ser muy débiles o de poca duración, debido a que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas tiene una cartera de productos parecida (diferentes quesos de pasta blanda y tipo sardo) que comercializan en los mismos mercados: Entre Ríos -donde también compiten con otras marcas líderes nacionales- y provincias del NEA y NOA. En dichos lugares no se ha instalado un producto de la zona con una denominación de origen o identidad diferencial que le agregue valor. Existe entonces una fuerte competencia por precios a partir de la puja de los compradores (los comerciantes o distribuidores), que son la vía a través de la cual los industriales se

enteran del posicionamiento de las empresas competidoras, sean locales o extralocales. Además se da cierta desconfianza entre ellos a partir de la percepción de competencia desleal por parte de quienes recurrirían a estrategias de abaratamiento del producto (mezclándolo con harinas u otros componentes), o bien operarían en canales no del todo formales.

En función de lo expresado, existe en la cuenca lechera del oeste entrerriano aquella combinación particular de competencia y cooperación que caracteriza a los sistemas productivos locales, y también ciertas externalidades derivadas de la aglomeración en un mismo espacio. No obstante, la cooperación parece ser más de índole defensiva que centrada en la innovación. Más allá de que las industrias entrevistadas evidencian un proceso de crecimiento y predisposición a efectuar nuevas inversiones, se trata de un conglomerado de pequeñas y medianas liderado por una empresa que posee una estrategia claramente diferenciada del resto. Por otra parte, si bien esta industria es la que más mano de obra ocupa de las empresas lácteas ubicadas en la cuenca y demanda diferente tipo de servicios de proveedores locales, hasta el momento no parece haber desempeñado un rol activo en materia de transferencia de conocimientos o en la construcción de un proyecto colectivo, no integrando la organización que agrupa a los industriales del área estudiada.

4.3 *Vínculos de las empresas con los productores tamberos*

Desde una visión de largo plazo, la organización de una red confiable de proveedores, que entregue materia prima de calidad aceptable y en cantidad suficiente, constituye una cuestión central en una actividad como la láctea, teniendo en cuenta que la leche debe recolectarse y procesarse con una frecuencia prácticamente diaria; además las empresas deben procurar hacer uso de la capacidad instalada de sus plantas para reducir costos fijos. Así, tener resuelto el abastecimiento se traduce en su búsqueda de estabilidad en los vínculos con los tamberos.[14]

Al mismo tiempo, la atomización de los productores frente a un reducido número de empresas que son las que en la práctica operan en cada zona ha sido la base de la subordinación de la producción primaria a la industrial, que se expresa en la virtual imposibilidad de negociar el precio y las condiciones de pago. Se ha señalado que en esta actividad existe poca transparencia en el precio, que la casi totalidad de los parámetros que lo componen son establecidos de manera unilateral por la industria, y que las notificaciones al productor sobre cambios se producen a posteriori de la entrega de su producto a la fábrica (Bisang y otros, 2008).[15]

[14] En esta ponencia nos centramos en las visiones de los industriales sobre la cuestión. Dejamos para otra oportunidad el análisis de la percepción del vínculo por parte de los productores tamberos.

[15] En el caso argentino las articulaciones entre el sector primario y la industria en buena medida explican la evolución de la actividad, ya sea por la integración de la producción primaria con la industrial o bien por los contratos formales o informales entre las industrias procesadoras y los tambos. Según Gutman y Lavarello (2005) los contratos de las grandes empresas del

La red de proveedores de las empresas puede variar a lo largo del ciclo anual de producción de leche, aunque se han ido atenuando las diferencias estacionales que existían en el pasado. Por otra parte la mayor demanda de leche ha implicado una menor permanencia en los vínculos entre productores e industriales en algunos períodos. En tales condiciones el "territorio de la empresa" se vuelve móvil y cambiante, pero no es la situación que predomina. Así lo describe el referente de una industria grande: *El productor lechero es bastante, fue bastante fiel siempre a su industria, creo yo demasiado en alguna época (…) tenía miedo a cambiarse, porque va el camión, retira todos los días, hay un acostumbramiento (…) Después de la crisis del 2001, en 2003, 2004, cuando hubo mucha demanda de leche, la leche valía, porque no había tanta. El productor se empezó a acostumbrar a saltar, cambió de empresa. (…) Ahora me parece que es más estable.* (E8, 2011)

Si bien existe cierta estabilidad en la red de aprovisionamiento de materia prima, ésta parece ser menor en las empresas grandes, y también mayor su facilidad para desprenderse de tambos según los cambios en la estrategia adoptada. Existen casos en los que además de tener una red de tamberos más o menos constante interactúan en algunos momentos del año con grupos o "pooles" de venta. Por lo general este tipo de empresas apunta a vincularse con tamberos de cierto tamaño, ya que éstos no sólo les garantizarían cantidad sino también calidad de leche por estar más especializados en su actividad.

En las empresas pequeñas y medianas la situación es diferente. Se parte de la visión de que *no lo podés perder al tambero* (E1, 2011)*;* que *una vez que los lográs hay que tratar de mantenerlos* (E10, 2012). Así en las entrevistas realizadas aparecieron alusiones a tener en cuenta las necesidades de los productores, y al trato cercano o comunicación directa con ellos que las diferencia de las empresas de mayor tamaño. El carácter de la relación es ilustrada por el dueño de una industria que procesa 24.000 l/día: *Trato de mantenerlos, de cuidarlos, que estén bien (…) Nunca se firmó un papel, nunca jamás se firmó un recibo de nada, de nada. "Necesito 15.000 pesos porque tengo que ir a pagar…" se anota en el cuaderno y listo* (…). *Acá saben que si yo me he atrasado una semana en el pago, eso no quiere decir que si el tipo necesita anticipado, se lo lleva. Las necesidades de cada uno se resuelven* (E3, 2011). De todas maneras el financiamiento al productor es de corto plazo y no se le otorga asistencia técnica, ya sea en este tipo de empresas como en otras. Las pequeñas empresas tratan de mantener el

---

sector fueron un vehículo para la difusión de modernas tecnologías en la producción primaria a través de la asistencia técnica y financiera y de los sistemas de bonificación y castigo a los productores en relación a parámetros composicionales y de calidad de la leche, frío, volumen y otros atributos. Asimismo, fueron determinantes para 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 años noventa. A partir de 2011 se puso en marcha la obligatoriedad de adoptar una liquidación única a los productores en base a determinados componentes de la leche. No obstante se mantiene un 20% del precio que puede ser fijado por cada empresa.

precio en situaciones de baja; ahora bien, esto no excluye la presencia de tensiones que atraviesan la relación dada la incapacidad de los tamberos de negociar las condiciones de venta con la industria.

Los pequeños industriales privilegian a los pequeños tamberos como proveedores. Como expresa un empresario que acopia 5.000 l/día: *una industria chica no puede tomar tantos tambos grandes porque hoy no le entrega y te mata. El tambo chico vos lo podes manejar más fácil, un día no te entrega 200 litros y no pasa nada* (E6, 2011). Así tratan de ofrecerles mejores plazos de pago que las empresas líderes y sus exigencias son menores; por lo general no consideran ítems vinculados a la calidad de la leche y el costo del flete en el precio a los productores.

Algunas de las empresas localizadas en el departamento Paraná ofrecen a los tamberos el suero como una suerte de pago complementario, aunque esto estaría cambiando por el desarrollo de un nuevo mercado de compraventa de este producto. Inclusive algunas de estas pequeñas empresas reciben la leche sin enfriar, por lo que no les piden que inviertan en tanques de enfriado, una condición hoy básica para entregar a las grandes industrias. En estos casos el circuito de abastecimiento es corto; entre tamberos e industrias se da casi una relación de vecindad. El número de proveedores se ubica entre 5 y 30, y el circuito no supera los 80 km. de distancia de las plantas (Cuadro 2).

Cabe señalar que la incorporación de tanques de enfriado ha permitido a las empresas optimizar los circuitos de recolección de leche, evitando "tiempos muertos" y reduciendo el impacto de los problemas de transitabilidad de los caminos en épocas de precipitaciones abundantes (Craviotti y Pardías, 2012b). Este avance tecnológico también permite modificar la longitud de la red de abastecimiento y tomar tambos más distantes de la ubicación de las usinas lácteas. No obstante ello el costo del flete incide, por lo que son las empresas de mayor capacidad de procesamiento las que presentan un circuito de recolección más extenso. En estos casos la proximidad espacial pesa menos, y sus redes de abastecimiento de leche pueden llegar a trascender el espacio local. Es el caso de la empresa de mayor tamaño de la cuenca oeste de Entre Ríos, que acopia sólo un tercio de los litros que necesita en la provincia; el resto proviene de Santa Fe y Córdoba (en parte de sus propios tambos).

Cuadro 2: Cuenca oeste de Entre Ríos. Distribución según variables básicas

Caso	Año de inicio	Procesa-miento (l/día)	Cantidad de emplea-dos	Integración vertical	Cantidad de tambos de terceros	Distancia Entre la planta y los tambos de terceros (km)	Acopia quesos de terceros
1	2005	7.000	3	No	5	30	Si
2	2005	18.000	7	Transporte propio a tambos	s/d	30	No
3	2000	24.000	16	No	18	30	S/d
4	1963	200.000	51	Tambos propios	117	300	Antes
5	1995	5.000	3	Tambos y transporte	10 a 13	50	No
6	2006	8.000	4	No	8	100	Sí
7	1982	30.000	s/d	Transporte	15	s/d	No
8	1948	130.000	124	Negocio de venta al por menor	110	200	No
9	2003	700.000	210	Tambos y fábrica de insumos (alim. balanceado)	85	120	No
10	Antes de 2'000	30.000	20	Tambo y negocio de venta al por menor	15	70-80	Sí
11	2002	55.000	40	Transporte a tambos y para el reparto	35	75	Sí
12	2006	3.000	8	Transporte para el reparto	4	35	Sí
13	1983	10.000	3	Tambos, transporte de reparto y negocio de venta al por menor	0	N/C	Si

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

5. Conclusiones

En esta ponencia abordamos las relaciones horizontales entre las empresas lácteas que operan en la cuenca oeste de la provincia de Entre Ríos así como las establecidas con sus abastecedores de materia prima, a sabiendas que estas dimensiones captan parcialmente la complejidad de la inserción de los actores en el territorio analizado. En relación a lo primero, prestamos atención a la presencia de ciertos rasgos habitualmente considerados como definitorios de un sistema productivo local: el acceso común a insumos y servicios especializados y a un mercado de trabajo compartido; la existencia de relaciones de cooperación y competencia entre las empresas. En relación a lo segundo nos centramos en la estabilidad de los vínculos establecidos con los productores. La cuestión de la proximidad (geográfica, institucional y organizacional) atravesó ambos ejes de análisis.

Así definimos la existencia de una masa crítica de empresas y productores vinculados a la actividad láctea en la zona estudiada. Detectamos ciertos rasgos de cooperación y acuerdos implícitos entre las industrias, así como externalidades asociadas a su presencia conjunta en un mismo espacio local. Por

otra parte, el surgimiento reciente de nuevos establecimientos a partir de los preexistentes lleva a pensar en procesos de aprendizaje a partir de la propia actividad y en una cuenca en proceso de crecimiento, con la salvedad de que éste no se extiende al conjunto de la etapa primaria, donde persiste la tendencia hacia la disminución de las unidades productivas tamberas de menor tamaño, sin que por ello tenga lugar un descenso en la producción de leche.

Aunque el área analizada es penetrada por empresas extralocales y la producción lechera parece estar menos localizada que décadas atrás, sigue teniendo un fuerte componente de adscripción al espacio local. Así en un contexto en que el desarrollo tecnológico facilita la expansión de las áreas de suministro de materias primas agrícolas y de los mercados no se ha conformado un territorio fluctuante de cada empresa. En términos generales las industrias apuntan a establecer redes estables para con los productores, que por cierto no excluyen la presencia de tensiones, dada la asimetría entre las partes. La cercanía geográfica favorece estas vinculaciones. Estos rasgos ayudarían a matizar cierta visión de que la producción agropecuaria se ha ido transformando en una actividad de localización precaria y modificable (Hervieu, 1996), proponiendo en su lugar tener en cuenta las especificidades de los cultivos y de los actores involucrados.

No obstante cuando se introduce la variable tamaño de las firmas aparecen diferencias en los comportamientos desplegados. Las más grandes priorizan su estrategia de posicionamiento y son más propensas a establecer redes más amplias, variables y diversificadas que trascienden su lugar de asentamiento aunque al mismo tiempo lo incluyen. Por otra parte las relaciones entre las empresas están estratificadas y se dan en mayor medida entre aquellas del mismo tamaño.

Cabe remarcar que la calidad diferencial del producto no constituye un vector de anclaje o enraizamiento en el territorio en la cuenca analizada. Todo lo contrario, una cartera de productos similar genera una fuerte competencia entre las pequeñas y medianas empresas. Inclusive existen situaciones de desconfianza mutua sobre la adulteración de la composición de los quesos o la recurrencia a canales informales de compraventa. Las interacciones entre los industriales son limitadas, informales y de tipo bilateral, si bien existen algunas iniciativas de proyectos colectivos que los aglutinen. La situación presentaría entonces puntos de contacto con estudios de caso de otros países latinoamericanos (Dirven, 2001; Poméon et al, 2008) en cuanto a la ausencia de estrategias comunes entre los agentes y la existencia de competencia basada en los precios. En consecuencia, parecen verificarse ventajas “pasivas” derivadas de la aglomeración productiva, que no son el resultado de una construcción colectiva e intencional por parte de las personas.

¿Cuál será el futuro de la cuenca analizada en términos de consolidación o debilitamiento de las ventajas de proximidad? Un aspecto no menor es el cambio de los acuerdos preestablecidos entre los pequeños industriales y sus tamberos proveedores en función de la mercantilización del suero. Antes

un componente no cuantificado del precio al productor, el surgimiento de este nuevo mercado no sólo debilita sus condiciones de persistencia sino que contribuye a asimilar las condiciones de compra de leche entre las empresas, disminuyendo su carácter distintivo según el tamaño y proximidad (no sólo geográfica) para con los productores.

Bibliografía citada

Berra, C. (2012): *El complejo lácteo argentino. Agregado de valor en origen*. Buenos Aires, Subsecretaría de Lechería, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Bisang, R., F.Porta, V. Cesa y M. Campi (2012), *Evolución reciente de la actividad láctea: el desafío de la integración productiva*, CEPAL.

Butarelli, S., E. Di Nucci, G. Litwin, W. Mancuso, M Rodríguez y B. Trulls (2010), *Cadena láctea entrerriana*, *Plan estratégico agroalimentario y agroindustrial participativo y federal 2010-2016*.

Butarelli, S. (2012), *Empresas familiares agropecuarias: estrategias de reproducción en un contexto de agriculturización. Período 1999-2009. Departamento Nogoyá, provincia de Entre Ríos, Argentina*, tesis de Maestría en Extensión Agropecuaria, Universidad Nacional del Litoral.

Cohan, L. y R. Costa (2011), *Panorama general de las nuevas formas de organización del agro: las principales cadenas agroalimentarias*, CEPAL.

Consejo Federal de Inversiones (2010), *Diagnóstico Cuencas Lácteas. Provincia de Entre Ríos*, Buenos Aires.

Craviotti, C. y S. Pardías (2012a), *Los espacios de resistencia de la agricultura familiar: Estilos productivos lecheros en Entre Ríos*, Argentina (mimeo).

Craviotti, C. y S. Pardías (2012b), "Nuevo modelo agroalimentario: mutaciones socioterritoriales e impactos sobre la producción familiar tambera en el sudoeste de Entre Ríos (Argentina)", *VI Coloquio Geográfico sobre América Latina*. Paraná, Argentina.

Díaz Cano, M. (2007), *Identificación de clusters en actividad y potenciales encadenamientos productivos*, Informe parcial BID.

Dirven. M. (2001), "Dairy clusters in Latin America in a context of globalization", *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(3/4), 301-313.

Dupuis, E. M. y D. Block (2008), "Sustainability and scale: US milk market orders as relocalization policy", *Environment and Planning A*, 1-20, on-line.

Gilly, J.P. y Y. Lung (2004), "Proximités, secteurs et territoires", *IV Journées de la Proximité*, Marsella, 17-18 de junio.

Gutman, G. et al. (2003): *Los ciclos en el complejo lácteo argentino. Análisis de políticas lecheras en países seleccionados*. Buenos Aires, Dirección Nacional de Alimentación, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.

Gutman, G. y P. Lavarello (2005), "Reconfiguración de las empresas transnacionales agroalimentarias y sus impactos locales. El caso de las industrias lácteas", *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, No. 23, 5-33.

Hervieu, B. (1996), "Agricultura y territorio: nuevas orientaciones de política agraria", *Economía agraria*, 167-191.

Marino, M. et al. (2011): *Tambos pequeños de las cuencas lecheras pampeanas: Caracterización y posibles líneas de acción.* Buenos Aires, INTA-MAGYP.

Mateos, M. (2006),"La industria láctea: Heterogeneidad estructural y comportamiento tecnológico", en G. Ghezan, A. Acuña y M. Mateos, *Estrategia y dinámica de la innovación en la industria argentina*. Buenos Aires: Editorial Astralib, 139-175.

Mateos, M., A. Castellano y M. Marino (2009), "Diversidad productiva y estrategias empresarias en las pymes queseras: Políticas a implementar para mejorar su competitividad", *XL Reunión anual de la Asociación de Economía Agraria*, Universidad Nacional del Sur, 7 al 9 de octubre.

Poméon, T., F. Boucher, F. Cervantes y S. Fournier (2008), "Les limites de l'action collective dans deux basins laitiers mexicains", *Cahiers Agricultures*, Vol. 17, No. 6, 532-536.

Rodríguez, M., P. Engler y W. Mancuso (2004), "Cuatro modelos tamberos de Entre Ríos: análisis comparativo en el periodo 2001-2004", *XXV Reunión anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria*, Mar del Plata.

Universidad Argentina de la Empresa (2004), *Definición del poder de mercado en el sector lácteo*, Centro de Estudios Económicos de la Regulación.

Otras Fuentes

Gobierno de Entre Ríos, Programa de Desarrollo Lechero. Estadísticas.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Subsecretaría de Lechería. Estadísticas.

www.socruraldenogoya.com.ar