

# ESTUDIOS SOCIOTERRITORIALES

Revista de Geografía

ISSN 1853-4392 [en línea]

 revistaest@fch.unicen.edu.ar  
 (0249) 4385771 Int. 5107

Centro de Investigaciones Geográficas (CIG)  
Instituto de Geografía, Historia y Ciencias Sociales (IGEHCS)  
Facultad de Ciencias Humanas (FCH)  
UNCPBA/CONICET

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

EL TERRITORIO EN/DE LAS PYMES LÁCTEAS EN ARGENTINA

*THE TERRITORY IN/OF THE DAIRY SMEs IN ARGENTINA*

*Clara CRAVIOTTI*

Nº 26 julio-diciembre 2019, e029

Sitio web: <http://revistaest.wix.com/revistaestcig>



Estudios Socioterritoriales. Revista de Geografía disponible en <http://revistaest.wix.com/revistaestcig>  
se distribuye bajo una **Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional**

# El territorio en/de las pymes lácteas en Argentina

## *The territory in/of the dairy SMEs in Argentina*

Clara Craviotti

*Doctora en Geografía. Investigadora Independiente del CONICET. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Av. Córdoba 211, (1020) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, ccraviotti@yahoo.com*

Recibido: 5 de noviembre 2018 || Aprobado: 18 de julio 2019

### Resumen

El artículo avanza en la caracterización de las pymes lácteas en Argentina, sus relaciones con los espacios locales y su espacio de mercado frente al ocupado por las empresas líderes, con las cuales mantienen diferencias en términos de acceso a recursos y comportamientos. A partir del análisis de la cuenca oeste de Entre Ríos, se ilustran las características particulares de sus formas de territorialización, así como la incidencia que tiene la proximidad geográfica y social en el tipo de vínculos establecidos con los productores. Por su parte, el abordaje de las reconfiguraciones recientes experimentadas por el conjunto de la industria permite poner en perspectiva la conformación de un estrato mediano de firmas que explota las ventajas de la proximidad, pero presenta algunos rasgos que dan cuenta de sus compromisos selectivos con los actores locales. La metodología empleada combina fuentes y técnicas de análisis cuali y cuantitativas.

Palabras clave: Argentina; Actividad láctea; Pequeñas y medianas empresas; Territorialización

### Abstract

The article makes progress in the characterization of dairy SMEs in Argentina, their relations with local spaces and their markets in relation to the leading firms, with which they maintain differences in terms of access to resources and behaviors. Based on the analysis of the milk basin of west Entre Ríos, their forms of territorialization are illustrated, as well as the incidence of geographical and social proximity on the links they establish with producers. On the other hand, tackling the recent reconfigurations experienced by the industry enables to put in perspective the formation of a medium stratum of firms that can exploit the advantages of proximity, but presents certain features that indicate their selective commitments with local actors. The methodology employed combines qualitative and quantitative sources and techniques.

Key words: Argentina; Dairy production; Small and medium enterprises; Territorialization

## INTRODUCCIÓN

Pocas actividades agroindustriales en Argentina tienen la peculiaridad de mostrar una cantidad significativa y diversidad de agentes en la etapa propiamente industrial como la actividad láctea, con alrededor de 700 establecimientos relevados en seis provincias, principalmente pampeanas<sup>[1]</sup>. Por esta razón resulta interesante prestar atención a sus formas de coexistencia, y analizar las modalidades particulares que estos emplean para relacionarse con el/los territorios de donde proviene su materia prima y con aquellos donde sus productos se consumen.

En otra ocasión (Craviotti y Vértiz, en prensa) argumentamos que mientras ciertos agentes se apoyan en la ampliación de los mercados y el desarrollo de tecnologías que facilitan las interacciones a la distancia (fenómenos en parte ligados a la internacionalización y conformación de cadenas globales de valor), otros hacen de la proximidad geográfica y social su fortaleza. Tal análisis suministró pistas sobre la diversidad interna del amplio conjunto representado por las pequeñas y medianas empresas, así como de la emergencia de un estrato ‘híbrido’ dentro de este conjunto, cuyos comportamientos se estarían asemejando, al menos en algunos aspectos, a los adoptados por las empresas líderes de la actividad.

En este trabajo nos proponemos avanzar en esa dirección, profundizando la caracterización de las pymes lácteas, su relación con los espacios locales y su espacio de mercado frente al ocupado por las principales empresas, con las cuales mantienen diferencias en términos de acceso a recursos y comportamientos. Entender sus modalidades de territorialización, el tipo de territorios que construyen, y cómo se entrecruzan estas dimensiones con su posicionamiento en la cadena láctea son temáticas en las que confluyen la geografía, la sociología y la economía. Se parte del supuesto que las firmas agroindustriales son ámbitos significativos de estudio por su in-

fluencia ‘hacia adelante’, al mantener relaciones comerciales con los distribuidores mayoristas y minoristas, y también ‘hacia atrás’, al vincularse con los productores. Ello es particularmente así en la actividad láctea, en tanto estos últimos tienen una situación de dependencia funcional respecto a las usinas, que se traduce en dependencia económica (Sarrazin, Allard y Solerti 2010).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas lácteas, múltiples estudios han indicado su carácter intensivo en mano de obra (derivado de su escasa o menor automatización de los procesos productivos) y sus vínculos con productores pequeños y físicamente próximos, que tienden a ser dejados de lado por las grandes usinas debido a los mayores costos de recolección y transacción involucrados. A nivel global se destaca la especialización de estas pymes en la producción de quesos, algunos de los cuales han experimentado un nuevo posicionamiento ligado a la revalorización de las identidades locales que la propia globalización genera, y que se expresa en productos que reivindican el origen geográfico como portador no solo de cualidades físicas específicas, sino también ligadas al saber-hacer (Nozières, Baritoux, Cournut, Gedouin y Madelrieux, 2014). Si bien este es un segmento no solo aprovechado por las pequeñas empresas sino también por los grandes grupos económicos, es particularmente apto para las prácticas de elaboración artesanal. Otro nuevo nicho de mercado estaría representado por la emergencia de segmentos de consumidores que demandan productos lácteos orgánicos, ‘naturales’ o elaborados a partir de leche cruda, que necesariamente se basan en escalas de trabajo mucho menores. Se darían entonces las condiciones para la existencia de una estructura dual de mercado, con empresas que elaboran productos estandarizados a escala y un sector artesanal, basado en leche de calidad (Napoléone, Corniaux y Leclerc, 2015).

Pero esta caracterización, que en principio se ajusta mejor al escenario de los países centrales, genera controversias respecto de su aplicación en otros lugares. En un estudio a nivel latinoa-

[1] Son 670 establecimientos ubicados -en orden decreciente- en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa y Santiago del Estero (Berra, 2018).

americano, Dirven indicaba que “la mayoría de los clusters de leche están compuestos por numerosas explotaciones y empresas pequeñas que operan en el sector informal y venden al mercado local, lo que Altenburg y Meyer-Stramer (1999) denominan 'clusters de supervivencia'” (2001, p. 307). Se trataría de un sector amenazado por la expansión de los hiper y supermercados y las mayores exigencias de calidad e inocuidad alimentaria.

Aunque esta visión que asocia pymes con informalidad sigue vigente, otras miradas destacan sus impactos positivos a nivel local, en términos de generación de empleo, retención del excedente y encadenamientos, posibilitando la continuidad de la producción primaria en áreas con presencia significativa de pequeños productores (Mateos, 2006; Nogar, 2001; Margiotta y Angélico, 2001). Considerando ambas visiones se puede argumentar que existe cierta ambigüedad en la valoración de las pymes, que varía según el tipo de actor involucrado.

En base a estas consideraciones, en el siguiente apartado se avanza en la caracterización de los estratos pyme. También se desarrolla la cuestión de su heterogeneidad interna, con una ilustración particular para la cuenca oeste de Entre Ríos. En el tercer apartado se analizan sus modalidades de territorialización y su espacio de mercado. Luego se analizan las reconfiguraciones experimentadas por la industria láctea argentina en el período más reciente y su vínculo con la diversidad del sector pyme, y se elaboran las conclusiones del análisis efectuado.

El trabajo forma parte de una investigación más amplia sobre la actividad láctea de la provincia de Entre Ríos, seleccionada por la diversidad de actores que allí participan: productores lecheros que entregan a usinas y/o que elaboran subproductos en sus predios; industrias orientadas a mercados locales y otras que exportan productos de alto valor. Se entrevistaron 15 industrias, 45 productores lecheros y distintos informantes calificados de nivel nacional y local (14 en total)<sup>[2]</sup>.

[2] Se entrevistaron gerentes de empresas de diferente capacidad instalada, tipo de productos elaborados y mercados,

Asimismo, se analizaron datos cuantitativos de múltiples fuentes (SENASA, INDEC, Secretaría de Agroindustria, entre otros), información periodística y documentos sobre la evolución de la cadena láctea a nivel mundial y nacional.

#### CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES LÁCTEAS Y TIPOS DE INDUSTRIAS

A nivel del Mercosur la actividad láctea se ha caracterizado por la presencia de una estructura productiva heterogénea. No obstante, en los últimos años los diferentes eslabones han experimentado procesos de reestructuración y se han producido importantes cambios tecnológicos en la etapa primaria que permitieron reducir la estacionalidad en la producción; avances en logística y transporte, así como en materia de *packaging* (Stanley, 2010). También se identifican cambios en las estrategias de las empresas líderes a partir de la influencia de la demanda de países emergentes y la llegada de capitales extranjeros, que adquirieron empresas locales (Gutman, Lavarello y Ríos, 2010).

En Argentina, así como existe heterogeneidad en el sector productor de leche (en cuanto a escala, intensidad y forma de organización de la producción), en la industria existe diversidad en cuanto a la composición del capital (nacional o extranjero), el tamaño de las plantas, el tipo

---

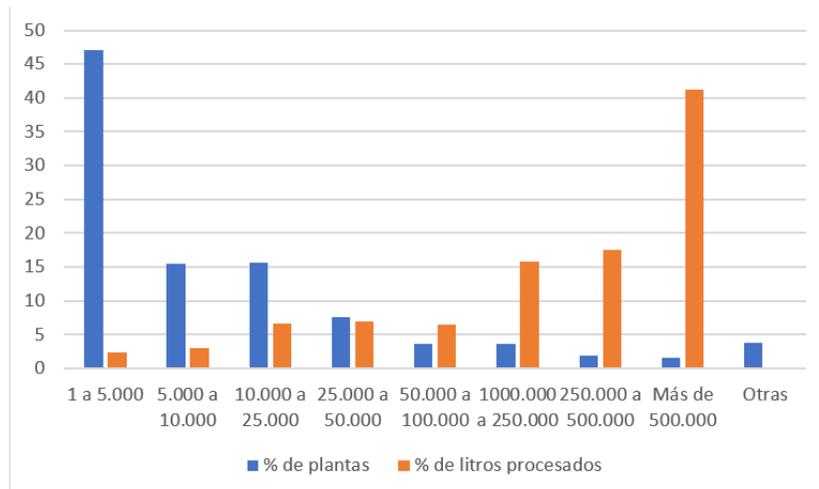
procurando captar una diversidad de situaciones; productores lecheros remitentes a industrias y/o que elaboran quesos en sus establecimientos, de distinta escala y pertenencia territorial (ubicación de sus explotaciones en diferentes áreas de los departamentos Diamante, Nogoyá y Paraná); referentes de organizaciones sectoriales de nivel nacional, funcionarios y técnicos locales vinculados a la actividad. Se emplearon cuestionarios semi-estructurados con preguntas comunes y otras específicas de acuerdo al rol del entrevistado. Las entrevistas fueron presenciales y se efectuaron en 2017-2018. La información susceptible de ser cuantificada fue volcada a bases de datos procesadas mediante el software SPSS; también se construyeron indicadores de síntesis. La información cualitativa fue codificada de acuerdo con los temas de interés, prestando atención al discurso de los entrevistados. En las citas de entrevistas se identifica el tipo de informante, preservándose el anonimato del interlocutor (siguiendo las normas APA disponibles en <http://alliant.libguides.com/c.php?g=692717&p=4908255>). La autora agradece a Patricio Vértiz, Paula Palacios, Silvina Butarelli y María José Marnetto su colaboración para la realización del trabajo de campo.

de producto y los mercados de destino (locales, nacionales y externos). A fines de la década del 2000 fueron identificados tres grandes agrupamientos (Bisang, Porta, Cesa y Campi, 2008): (a) un primer conjunto de empresas grandes, que concentra la capacidad de procesamiento, posee varias plantas y produce una diversidad de productos. Aunque también exporta, posee una fuerte orientación hacia el mercado interno y tiene alcance nacional; b) un bloque claramente exportador, con empresas de escala mediana-alta especializadas en pocos productos, fundamentalmente leche en polvo; y c) un conjunto amplio de pequeñas empresas que se especializa en quesos para el mercado interno, con un mercado de alcance regional. Por la misma época, otra tipología diferenciaba el estrato conformado por las grandes empresas que producen una amplia variedad de productos para el mercado interno y externo; las empresas medianas-grandes donde la mayoría tiene un patrón de producción similar; las empresas medianas más especializadas en la producción de quesos y con mayor orientación al mercado interno, y numerosas empresas pyme y tambos fábrica, muchos de ellos operando en circuitos informales (Gutman et al., 2010). Es decir que las empresas medianas fueron ubicadas por estos autores en tres de los cuatro estratos identificados, lo que per-

mite visualizar la dificultad de su clasificación.

Por su parte, el relevamiento más reciente de las industrias lácteas que operan en el país (Berra, 2018) da cuenta de 670 industrias lácteas, una cantidad cercana a la captada por el último Censo Nacional Económico de 2004. Aquellas con capacidad de procesamiento de hasta 10.000 litros diarios representan el 62,4% del total, pero solo procesan el 2,4% de la leche. Poco más de dos tercios de este estrato carece de pasteurizadora, no estandariza sus productos y no aprovecha en su totalidad los sólidos de la leche (Gráfico 1). Su productividad promedio diaria se ubica en menos de 1.000 litros por empleado; sin embargo y llamativamente, es un nivel cercano al del estrato de 100.000 a 250.000 litros diarios. En contraste, las plantas de mayor capacidad de procesamiento (más de 500.000 litros diarios), son menos del 4% del total de empresas y procesan el 41% de la leche. Son también las empresas más productivas, con un nivel cercano a los 3.600 litros/empleado. El relevamiento indica que casi la mitad de las industrias queseras son micropymes de menos de 5.000 litros diarios, pero ubica al conjunto de menos de 50.000 como aquel que requiere mayor inversión en infraestructura edilicia, dado que la actual sería de regular a mala; por ejemplo, el 75% no realiza ningún tipo de tratamiento de efluentes.

Gráfico 1. Argentina. Cantidad de empresas lácteas y participación en el procesamiento de leche



Fuente: elaboración personal con base en Berra (2018)

Por su parte, estudios sobre el sector pyme en cuencas específicas como la del centro-sur de la provincia de Buenos Aires diferenciaron las empresas por su escala de procesamiento diario (Castellano, Issaly, Iturrioz y Terán, 2010). Nogar (2001) incluyó otras variables como el valor de la producción, el tipo de mano de obra y los productos elaborados. En esta dirección Mateos (2006) distinguió aquellas que producen todo tipo de quesos y están ubicadas en las principales cuencas lecheras (Santa Fe y Córdoba), las que hacen productos diferenciados 'hacia abajo' (quesos blandos y ricota dirigidos a pizzerías y fábricas de pastas) localizadas principalmente en la cuenca del abasto a Buenos Aires, y las que logran una identificación territorial de sus productos y se ubican en microrregiones (por ejemplo, Tandil en la cuenca Mar y Sierras).

En nuestro trabajo sobre la cuenca oeste de Entre Ríos (Figura 1) encontramos que el conjunto de las empresas allí existentes (excepto una) formaban parte del universo pyme. Para diferenciarlas internamente se consideró su escala y tipo de mercado, así como su participación en otros eslabones de la cadena. En efecto, contar con tambos propios resulta particularmente importante en condiciones de escasez de leche, a la vez que permite a los industriales cubrir parte del costo

operativo de sus plantas. Por su parte, contar con distribución propia refuerza el contacto con los clientes y agiliza el cobro de los productos.

En base a estos criterios, se establecieron cuatro niveles de empresas presentes en la cuenca:

» *Nivel 1*: Conformado por una única firma que posee capacidad de procesamiento superior a 1.000.000 de litros diarios, una planta en Argentina y otra en Uruguay, alta inserción en la exportación, integración vertical a partir de tambos propios, otras unidades de negocios vinculadas a lo agropecuario.

» *Nivel 2*: Integrado por empresas de alrededor de 200.000 litros de capacidad de procesamiento, con un mercado regional amplio, pero baja inserción exportadora; integración vertical a partir de tambos propios.

» *Nivel 3*: Compuesto por empresas con plantas de 30.000 a 80.000 litros diarios, mercado más restringido; integración vertical por logística propia y ventas directas (flete y comercios minoristas).

» *Nivel 4*: Conformado por empresas de escala pequeña, por lo general inferior a los 15.000 litros diarios, con un mercado de alcance local. El grado de integración vertical de este último grupo es variable; algunas directamente no realizan otras actividades además de la industrialización.

Figura 1. Cuenca láctea del oeste de Entre Ríos



Nota: algunos trabajos indican la conformación de una única cuenca a nivel provincial que incluye áreas al este de la provincia  
Fuente: elaboración personal

La diversidad de las empresas pyme también se observa en el tipo de productos elaborados (la gran mayoría produce diferentes variedades de quesos, pero algunas han incursionado en ultrafrescos, producción de leche en polvo y/o concentrados de suero); el número de empleados (oscila entre cuatro y 110), y la cantidad de productores a los que adquieren la materia prima: el rango oscila entre alrededor de 100 en las pymes más grandes y seis en las más pequeñas. Las diferencias de productividad se vinculan con el grado de automatización de los procesos. En base al pleno aprovechamiento de la capacidad instalada y dejando de lado los casos extremos, se ubica en un promedio en 1.600 litros por empleado; aun así, puede ser considerada baja. Pero estos datos no reflejan la realidad reciente, dada por la disminución del consumo interno. En efecto, al momento de las entrevistas, la mitad tenía entre un 30 y un 60% de capacidad ociosa.

Todas las empresas entrevistadas se encuentran asentadas en localidades con menos de 25.000 habitantes o inclusive, en áreas rurales dispersas. Los industriales pyme se caracterizan por ser ‘nacidos y criados’ en el lugar donde se ubica su planta o en un área cercana. La escala, el tipo de productos, la gestión familiar y la historia común son rasgos que los alejan de la gran industria presente en la misma cuenca, que es visualizada como extralocal. A pesar de ello existen variantes en la trayectoria previa; algunos fueron productores tamberos, otros acopiadores de leche o quesos, transportistas o ex empleados de industrias lácteas, o bien productores o distribuidores de otros productos agropecuarios. Pero como se observa, la mayoría conocía la actividad desde otro eslabón de la cadena, y el pasaje a industrializador habría significado, al menos en algunos de ellos, un proceso de movilidad ascendente. Una parte posee otras actividades principalmente vinculadas al sector agropecuario, aunque la láctea suele ser la principal, con lo cual sus posibilidades de sostenimiento y acumulación están en buena medida ligadas a ella.

Las problemáticas comunes que enfrentan incluyen los elevados costos operativos, particular-

mente en aquellas empresas con procesos poco automatizados; el escaso respaldo financiero, que se traduce en una baja disponibilidad de capital de trabajo y la necesidad de una habilidad particular para colocar (y a veces, aprovechar) las fechas de pago de sus productos, teniendo en cuenta las de pago de la materia prima. Además, estas pymes compiten entre sí y con las grandes industrias lácteas en el mercado de los quesos; por lo tanto, les interesa que la exportación sea dinámica porque les abre mayor espacio para sus productos en el mercado interno.

En el caso particular de Entre Ríos, la competencia no solo se da ‘hacia adelante’, en los mercados -con otras industrias del sector- sino también ‘hacia atrás’, con aquellos productores que elaboran quesos en sus propios predios<sup>[3]</sup>. Ello se da particularmente en el nivel 4 de empresas, donde la línea que las separa de los productores-elaboradores resulta en ocasiones difícil de trazar; un elemento diferenciador es que estos últimos no compran materia prima a terceros. En cambio, la competencia por la captación de materia prima (la leche cruda) se encuentra matizada por las razones que se abordarán a continuación.

#### LAS PYMES Y SUS MODALIDADES DE TERRITORIALIZACIÓN

En un artículo pionero en la bibliografía de habla hispana, De Mattos (1989) hacía hincapié en que, bajo los influjos de la internacionalización del capital y la revolución científico-tecnológica, las estrategias empresariales se orientan crecientemente a la transectorialización y transregionalización, las decisiones se basan en diferencias de rentabilidad, y hay un debilitamiento de los compromisos territoriales.

En el contexto de estas grandes tendencias de evolución, algunas contribuciones analíticas plantean estudiar los denominados ‘territorios’ de las empresas. Desde este punto de vista, cobran interés los cambios en las zonas donde

[3] En realidad, se trata de una mezcla de competencia e integración vertical indirecta con los productores queseros, ya que algunos industriales también son acopiadores de los quesos que estos producen (Craviotti, 2017)

estas actúan o dejan su impronta. Así, pueden distinguirse dos lógicas de territorialización, con implicancias diferentes para productores y trabajadores: por un lado, aquella que apunta a la construcción de un territorio marcado por la movilidad, en un contexto de expansión de las cuencas de suministro de materias primas agrícolas y de los mercados. En este caso las explotaciones agrícolas y los trabajadores serían hasta cierto punto reemplazables. Por el otro, la lógica basada en el desarrollo de vínculos más estrechos y frecuentes con el área geográfica de nacimiento o adoptiva de la empresa, donde la calidad es por lo general el vector de anclaje (Margétic, 2006). Al respecto, esta autora sugiere considerar tres dimensiones analíticas: (1) los factores de localización y reestructuración de las instalaciones de procesamiento; (2) la construcción y funcionamiento de la cuenca de aprovisionamiento de materias primas; y (3) la naturaleza de la relación entre industriales y productores.

En producciones como la láctea -donde ocupan un lugar estratégico las articulaciones entre el sector primario y el industrial-, existen trabajos que han hecho hincapié, para el caso argentino, en el papel de las empresas en la difusión de tecnologías en la producción primaria, lo que a su vez ha incidido en la diferenciación social de los productores y en la peculiar conformación de las cuencas de abastecimiento (Gutman y Lavarello, 2005; Bisang et al., 2008). En estos trabajos se ha puesto énfasis en el rol de las grandes empresas; sin embargo, se requiere de un abordaje de las estrategias que las pymes adoptan y los roles que desempeñan en la cadena y el territorio, así como de los impactos de los procesos de reestructuración en aquellas cuencas con importante presencia de este tipo de industrias.

En este sentido, una noción a problematizar es la de proximidad, en sus diferentes dimensiones. La geográfica se basa en la distancia física (mediada por las infraestructuras de transporte que inciden sobre los tiempos de acceso), mientras que la organizacional refiere a la cercanía entre actores que pertenecen a una misma red de relaciones y comparten representaciones y

modos de acción, aunque se encuentren físicamente alejados (Torre, 2000). La proximidad también puede ser vista desde el punto de vista social, como cercanía en la posición ocupada en la estructura social. Con estos elementos podría plantearse la hipótesis de que los pequeños y medianos empresarios poseen mayor proximidad geográfica y social respecto a sus productores tamberos que las grandes industrias. No obstante, comparten con éstas su ubicación en otro eslabón de la cadena agroalimentaria respecto de la producción primaria. Por lo tanto, la proximidad puede 'activarse' o no según las peculiaridades de la coyuntura.

En Argentina, algunos antecedentes indican que los espacios geográficos y de mercado no ocupados, u ocupados y luego abandonados por las usinas más grandes implicaron oportunidades para las pymes lácteas zonales (Margiotta y Angélico, 2001). Además, al ser menos exigentes en materia de calidad, estas empresas habrían permitido la continuidad y aún reaparición de tambos pequeños y por tanto, la coexistencia de productores heterogéneos.

¿Es esto así en las condiciones actuales? Respecto al primer punto -el lugar que pasaron a ocupar las pymes a partir de la retirada de empresas líderes de ciertas áreas- se pudo observar que en la cuenca oeste de Entre Ríos el cierre de la planta de Nestlé en 1998 facilitó la instalación de usinas pequeñas. Estas captaron algunos de los tambos que quedaron sin comprador para su leche, posibilitando una mayor competencia en el mercado de la materia prima. El cierre de la gran usina también abrió el camino para la consolidación de algunas de las empresas preexistentes, que ya en ese momento se perfilaban como medianas. A partir de las entrevistas realizadas, pudimos reconstruir que la mayoría de los tambos fue captada por dos grandes empresas extralocales (Molfino -hoy Saputo- y Sancor) y dos medianas locales (Tonutti y Cremigal). Tal como nos indicó un industrial entrevistado:

*parte del crecimiento mío y de XX se debió a Nestlé que se fue (...) un día me dicen, preparate, porque en seis meses nos vamos, y así fue. Eran 180.000 litros en ese momen-*

*to (...) de los cuales tomé 60 nada más (...) y 100 tomé XX. (Entrevista 1, empresade nivel 2, 2017)*

Por su parte, la crisis de la cooperativa Sanctor a partir del 2015 también redundó en la posibilidad que este tipo de empresas ampliaran sus proveedores.

Sin embargo, en el largo plazo se observa cierta relativización de la noción misma de cuenca, como espacio geográfico y social con cierta especialización y estabilidad<sup>[4]</sup>. En ausencia de regulaciones, las áreas de producción son dinámicas; tienden a expandirse si la situación económica es favorable, de lo contrario se retraen o reubican (Diry, 1997).

En Argentina, la implementación de la cadena de frío permitió a las industrias lácteas recurrir a zonas distantes para el abastecimiento de materia prima. Como nos expresó un funcionario provincial entrevistado:

*ya no sos un patrón de estancia en una cuenca. No es que tenés a tus tambos cautivos porque la distancia le impide al tipo ir a buscar al comprador a otro lado (...) y el pobre tambero tiene que decir, acepto eso o cierro el tambo. (Entrevista 2, 2017).*

Otro informante, perteneciente a una cámara industrial, indicó que

*la reducción de la oferta de leche ha obligado a buscar cada vez más lejos (...) eso ha generado que, en un recorrido, donde antes había una sola industria -después podés ver la visión desde el productor- haya tres o cuatro camiones. (Entrevista 3, 2017).*

Este mismo informante consideraba que la distancia óptima entre usina y tamberos no debiera superar los 50-100 km, porque el costo del flete vuelve inviables recorridos más largos (excepto que se trate de tambos grandes, generalmente articulados a usinas de mayor escala). Sin embargo, que el productor tenga la posibilidad de entregar la leche a una usina distante a

su explotación depende no solo de cuestiones estrictamente tecnológicas sino también de la calidad de los caminos, tema que adquiere una gravedad particular en ciertas zonas. Por su parte, la peculiar coyuntura del mercado lácteo incide sobre la mayor o menor demanda de leche cruda y, por lo tanto, en la extensión o contracción de los circuitos de abastecimiento. Hay otros factores que luego serán indicados.

En el oeste de Entre Ríos, solo cuatro de las quince industrias lácteas relevadas tenían proveedores ubicados a más de 80 km de sus plantas. Dos de ellas son empresas de nivel 2 y una es la gran usina. Esta última ha ampliado los recorridos de sus camiones en los últimos años en la búsqueda de tambos de mayor volumen y calidad que considera acordes con el circuito de exportación al que principalmente apunta, lo que inclusive supuso dejar de lado tambos más cercanos o con malos accesos, que fueron captados por empresas de menor tamaño. En contraste, algunas de las empresas pyme han reducido las distancias en los últimos años por un tema de costos; a veces han acordado traspasos de tamberos proveedores a usinas más cercanas. Entonces, en base a este conjunto de datos se puede matizar la cuestión de la constitución de una cuenca única de alcance nacional: hay salida hacia otras cuencas de empresas locales y penetración del espacio local por parte de empresas de otras zonas, pero esto aplica básicamente a las de mayor tamaño. Esta situación podría cambiar en el futuro, ya que la mayoría observa que existe menor oferta de leche por el mercado cierre de tambos que tuvo lugar en el país a partir de 2015.

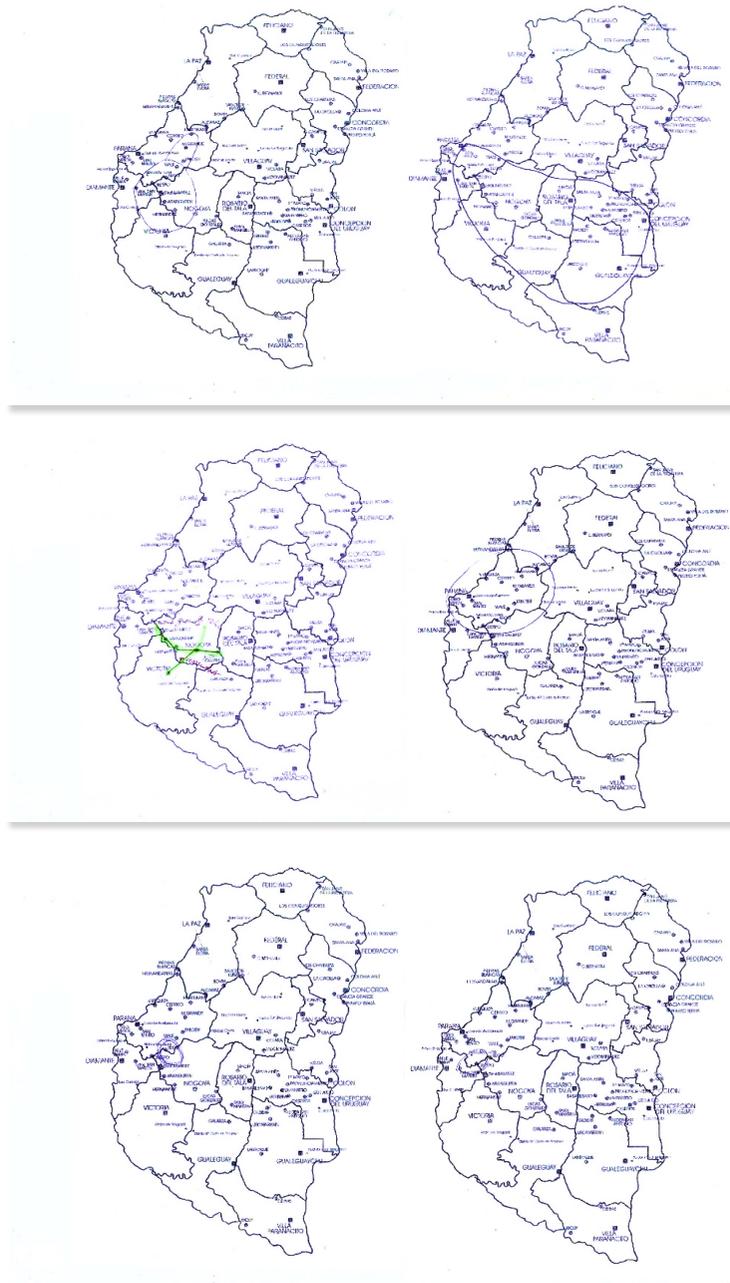
A su vez el tema de la distancia da cuenta (junto con otros factores) de la diversidad del estrato pyme, que impide hablar del mismo como un único actor. El diferente tamaño de los espacios donde cada tipo de organización deja su impronta es ilustrado en una suerte de ejercicio de cartografía propuesto a los referentes de las empresas en el transcurso de las entrevistas. Invitados a dibujar en un mapa su/s zona/s de abastecimiento de leche, las representaciones

[4] Puede definirse a la cuenca como una porción del territorio especializado en una producción agrícola particular o en un grupo pequeño de producciones; existe un número significativo de explotaciones agrícolas estrechamente especializadas, vinculadas a cadenas comercializadoras o industrias agroalimentarias de primera transformación. Es un espacio geográfico estructurado por los flujos mantenidos entre las explotaciones agrícolas productoras, y entre éstas y los actores económicos e institucionales de la cadena (Margétic, 2006).

fueron variables: algunos las pensaron como áreas, y otros como líneas. La Figura 2 suministra ejemplos de ello, y a la vez ilustra el carácter sumamente localizado de las cuencas de abastecimiento de las empresas más pequeñas. Por su parte la 'línea' hace referencia a un aspecto crucial en la actividad láctea: para los industriales, el armado de los recorridos para el transporte

de la leche cruda incide sobre sus costos y sobre su decisión de tomar o no un nuevo tambo (especialmente los de menor volumen de leche); para los productores, 'estar sobre la línea' es una cuestión fundamental no solo en cuanto a las opciones eventualmente disponibles, sino también para el propio hecho de poder permanecer como tamberos.

Figura 2. Selección de dibujos de las cuencas de aprovisionamiento efectuados por referentes de empresas entrevistadas en Entre Ríos (de arriba abajo, empresas pyme de nivel 2, 3 y 4)



Fuente: elaboración personal con base en entrevistas

En varios de los casos estudiados, las áreas de abastecimiento se superponen, pero el control que se efectúa sobre la zona de abastecimiento es diferencial. Algunos productores entrevistados aludieron a que no contarían con circuitos de recolección alternativos en los cuales insertarse, debido a las acciones de empresas que no dejarían 'entrar' a otras en los espacios donde operan.

*Es como que XX [empresa de nivel 2] acaparó este territorio y no quiere que otro tampoco entre. (...) XX paga él ese precio y listo, se acabó, no hay otro, acá no hay competencia. (...) Vos qué vas a hacer si nosotros igual estamos obligados a entregarle la leche, que si no vamos a tirar? (Entrevista 4, tambero de 350 litros diarios, 2018).*

En referencia a la misma empresa, un tambero de 1200 litros diarios indicaba

*XX abarcó todo. (Entrevista 5, 2018)*

A ello se suma que esta firma cuenta con tambos propios, que le permitirían regular la compra a terceros. Estas acciones se ven favorecidas por los vínculos existentes entre algunas de las industrias (que se materializan en la compraventa de excedentes de leche y de suero, entre otros aspectos) y por la pertenencia institucional a la cámara provincial que las agrupa. Si bien fueron múltiples las referencias de los tamberos a las dificultades prácticas para cambiar de empresa, sus relatos tienden a enfatizar el diferente poder de regulación de eventuales traspasos por parte de las firmas más importantes que operan en la cuenca, tanto de origen local como extralocal.

*Ellos tienen entre ellos, no sé si se aprietan, que este tambo es mío, me conviene, no me lo tomés. Le pasó a un vecino. Es como que quieren monopolizar el tema, yo te manejo a vos, el otro te maneja a vos. (Entrevista 6, tambero de 1300 litros diarios, 2018)*

*Esa es otra de las cosas que yo siempre dije, que entre los industriales siempre hay... vos te querés ir a otra industria y te van a ofrecer menos de lo que te están pagando ahí porque hay comunicación entre ellos, ¿viste? En las grandes industrias por ahí. O en las que están como medianas empresas. (Entrevista 7, tambero de 2300 litros diarios, 2017)<sup>[5]</sup>.*

[5] Es de señalar que el 10% de los tamberos entrevistados entrega a dos empresas (unos días de la semana a una, y unos días a otra); en estos casos combinan una empresa de mayor tamaño con una pequeña; algunos de ellos venden a coopera-

Además, existiría de parte de las empresas grandes y medianas una combinación de presencia- control del territorio y a la vez, un compromiso limitado y/o selectivo con los actores locales ante circunstancias especialmente adversas:

*La empresa nunca te ayuda en nada, el otro día me le quejé al dueño de la empresa por su ausencia, le digo nos sentimos solos, sentimos la ausencia de la empresa porque con la sequía que teníamos acá nunca vinieron, nunca se ofrecieron para nada, ni para comprar un rollo. (Entrevista 8, tambero de 400 litros diarios, 2018).*

Pero a pesar de estos factores y de que los precios pagados no son los más altos, persisten en entregarle la leche, porque valoran la seriedad de estas firmas y su renombre en el lugar, que les da la certeza de que cobrarán la leche entregada.

La cuestión de la proximidad no solo se expresa en la conformación de los circuitos de abastecimiento, sino también en el carácter de los vínculos establecidos. En las empresas medianas, la cercanía se traduce en un elemento que juega a su favor con relación a las más grandes.

*Si me dicen que tiene el hijo enfermo, yo sé que tiene el hijo enfermo. Porque vivimos en el mismo barrio, por más que sea (...) una cuenca. Podemos resolver todos los problemas. Si se le cortó el equipo de frío, hay un camión para ir a buscarle la leche. (...) Vaya a pedir a La Serenísima que hace 300 kilómetros, que venga a buscar a un tambo de 3.000 litros una leche (...). Esa es nuestra fortaleza, la proximidad. (Entrevista 1, empresa de nivel 2, 2017).*

Las firmas de nivel 2 cuentan con personal encargado de atender los reclamos de los productores, aunque aquellos de mayor volumen pueden llegar a tener un acceso directo a los dueños. En contraste, en las empresas más pequeñas los productores siempre se comunican con sus propietarios a la hora de acordar el precio y las condiciones de pago, intercambiar información sobre la evolución de la actividad y plantear sus inquietudes. Del lado de la industria, se apela al conocimiento mutuo y a la confianza para explicar la continuidad de las relaciones:

tivas que atraviesan situaciones críticas.

*Es confianza acá y confianza por todos lados, el que no está dentro de esto listo, chau, hasta luego, así nomás lo corto de entrada, yo no puedo estar controlando un tipo si me va a echar dos litros de más o un litro de menos, no me sirve. (Entrevista 9, empresa de nivel 4, 2017)*

En algunos de estos casos se trata de vínculos insertos en relaciones sociales más amplias (de vecindad y/o pertenencia a organizaciones intermedias) que pueden llevar a neutralizar la emergencia de situaciones de conflicto.

*Es una familia con una conducta intachable porque los conocíamos de antes y viste, esa gente, esa gente no lo van a joder a uno ni por un peso (...) no, no vio, son gente del campo, son gente del campo como nosotros. (Entrevista 10, productor de 200 litros de leche, 2018).*

*Somos todos vecinos (...) fuimos todos a la misma escuela, nos bautizamos acá en la iglesia, nuestros hijos nacieron acá (...) tal vez, tengo casi los mismos tambos de siempre (...) Lo que normalmente los tamberos quieren es previsibilidad, que alguien los escuche, poder ir hablar si surge algún problema. (Entrevista 11, empresa de nivel 4, 2017)*

Entre estos dos niveles de empresas se ubica el estrato 3, cuyo surgimiento y consolidación en la cuenca oeste de Entre Ríos es más reciente. Se trata de industrias lácteas que emergieron luego de la crisis del 2001 y crecieron de manera progresiva en su gama de productos (incorporando lácteos ultrafrescos además de quesos), afianzándose en el control del segmento de la distribución minorista gracias al flete propio o contar con locales de venta propios y franquiciados. Este hecho explicaría por qué son percibidas por los productores tamberos como agentes económicos con mayor respaldo que las empresas del estrato 4, en las que estaría latente el riesgo de que se atrasen en los pagos o quiebren. En estas empresas del nivel 3 se mantiene el trato directo de los tamberos con los dueños, pero también se han puesto en marcha ciertas pautas tendientes a la profesionalización de la gestión, como el seguimiento informatizado de la producción de los tambos o la selección de sus proveedores:

*Que tengan buenos accesos, buen volumen, buena calidad; fuimos filtrando (...) Hace 3 años atrás teníamos 30 [tamberos] y ahora tenemos 15, 14. (Entrevista 12, empresa de nivel 3, 2017)*

Aunque tampoco serían condiciones absolutas:

*Si el tambo tiene 300 litros y está por donde pasa el camión y el mercado da, se lo acepta, porque es muy difícil que reúna todas las condiciones. (Entrevista 13, empresade nivel 3, 2017)*

Las exigencias en materia de calidad de la leche varían: las empresas de mayor escala tienen criterios más estrictos, mientras las empresas más pequeñas tienen exigencias mucho menores. Siempre y cuando el producto entregado alcance determinados parámetros básicos de calidad higiénico-sanitaria no hay mayores inconvenientes para la entrega (Craviotti, Vértiz y Waked Sánchez, 2018)<sup>[6]</sup>. Otra característica de las empresas de nivel 3 y 4 es que no entregan a los tamberos la información sobre los análisis efectuados; solo les avisan ante problemas puntuales de sanidad. Este tipo de industriales percibe que el incremento de las exigencias tiene un límite, ya que el productor puede decidir cambiar de empresa con el consiguiente riesgo de perder esos litros de leche. Inclusive algunos proveedores pueden entregar la leche sin enfriar, o parcialmente enfriada; o pueden retirar el suero derivado de la elaboración de quesos para la alimentación de sus terneros<sup>[7]</sup>.

Además, en los dos agrupamientos de empresas más pequeñas se emplean ciertos mecanismos de fidelización de los tamberos, como tratar de sostener el precio cuando otras empresas lo bajan (normalmente en primavera, por ser la época de mayor producción de leche), el pago en forma semanal, y su acomodamiento a las circunstancias personales.

*Todo lo conseguís con las condiciones de pago. (Entrevista 9, empresa de nivel 4, 2017).*

[6] En términos generales se considera aceptable un tipo de leche con ausencia de antibióticos, hormonas, contaminantes químicos y agregado de agua. Las de mayor tamaño exigen certificados que acrediten que los tambos están libres de brucelosis y tuberculosis.

[7] De todos modos, la gran mayoría de los productores de la cuenca analizada hoy tiene enfriadora. Inclusive varias empresas se las han financiado, alquilado o prestado porque esto les permite no tener que retirarles la leche todos los días con los consiguientes costos de flete y exposición a eventos climáticos. Para los productores, el uso de este equipamiento supone un costo importante en materia de electricidad que no es reconocido en el precio.

Las empresas medianas (de nivel 2 en nuestra tipología), que cuentan con tambos propios y no solo se abastecen de terceros, plantean condiciones de pago más estandarizadas. Además, han ido incrementando sus requisitos en materia de calidad, implicando una mayor presión sobre el sector productor.

*Te exigen mucho más que años anteriores en calidad de leche, es lo que más se ha cambiado. Esto hará cinco, seis años, la misma empresa comenzó a exigir mucho lo que es células somáticas, limpieza, proteínas, grasa. (...) A nosotros como que no nos afectó tanto, pero se nota como que te exigen.* (Entrevista 13, tambero de 1.000 litros diarios, 2018)

*Ellos quieren que la vaca no esté tanto tiempo en el tambo, que no esté tanto tiempo en el ordeño, pero no es fácil (...) antes pedían que tuviéramos mejor mecanismo de frío (...) y ahora no valoran que tenés el equipo.* (Entrevista 5, esposa de tambero de 1.200 litros diarios, 2018)

Finalmente, en cuanto al rol de las pymes en la continuidad de los tambos más pequeños, se observa que las empresas de nivel 4 se caracterizan por tener proveedores más chicos, que en el caso de la cuenca estudiada pueden llegar a producir menos de 500 litros diarios. El resto de las firmas lácteas se abastecen de productores de diferentes tamaños, pero algunos de sus proveedores producen entre 10.000 y 45.000 litros. Aun así, la presencia de este abanico de pymes en el área estudiada -caracterizada por la importancia numérica de los tambos pequeños- no alcanza para revertir la tendencia estructural a la disminución de este tipo de unidades productivas.

#### LAS PYMES Y SU ESPACIO DE MERCADO

Como se indicó previamente, la elaboración de quesos con destino al mercado interno es la actividad predominante en las pequeñas empresas lácteas. Es un rubro que también comparten con las líderes del sector, aunque las pymes no han logrado diferenciar sus productos por su carácter más artesanal. Un informante clave destacaba que

*en Europa el precio de un producto pyme es mayor que el de la gran industria porque es un producto artesanal, es considerado así, y se paga. Y acá nosotros estamos por*

*debajo del precio de las grandes industrias, depende del momento y de los mercados. Pero siempre abajo, a veces 30%, a veces 15%.* (Entrevista 14, 2017)

Estas diferencias de precios se producen debido a la capacidad de las empresas líderes para imponer sus marcas, el alcance de sus circuitos de distribución y los esquemas de aprovisionamiento que establecen con las grandes cadenas de supermercados.

En el caso de los quesos, el mercado está menos concentrado que en los lácteos ultrafrescos. En Argentina, el 88% de su volumen de ventas corresponde a los de pasta blanda, semidura y dura, donde las cuatro empresas más importantes agrupan algo menos de la mitad de las cantidades vendidas. En cambio, en el yogur la participación de estas alcanza al 90%, y el 86% en el caso de la leche pasteurizada (Petricolla, 2016). Los productos a los que apunta la gran industria son aquellos con mayor valor agregado (yogures, postres y lácteos funcionales asociados al cuidado de la salud), que a la vez son los más rentables. En el plano tecnológico, la utilización de membranas para el filtrado del suero permitió la incorporación de proteínas en la elaboración y bajar costos. Empero, resulta más difícil para las pymes acceder al equipamiento necesario y, por lo tanto, poder competir en estos rubros.

A pesar de ello, en la cuenca oeste de Entre Ríos varias de las empresas del nivel 2 y 3 incorporaron en los últimos años productos ultrafrescos (yogures, quesos untables y postres) que comercializan principalmente en el mercado local (las ciudades cercanas), aprovechando el espacio de mercado que implicó la crisis de Sancor, una de las líderes a nivel nacional, y de una cooperativa local (Cotapa) que también los producía. Por otro lado, algunas empresas de nivel 4, más pequeñas, producen quesos saborizados o brie, además de los tradicionales quesos de pasta blanda. Ninguna de estas empresas produce leche larga vida. Un caso particular está representado por una empresa local que no procesa leche, pero elabora alimentos en base a leche en polvo y queso rallado, un segmento que

ha crecido por su menor precio relativo, en un contexto de retracción del consumo interno<sup>[8]</sup>.

Hacia el futuro, varias de estas pymes apuntan a ampliar su gama de productos, y a certificarlos como libres de gluten (algunas de ellas ya lo han hecho). Pero en conjunto, los quesos cremoso y barra, en proporciones variables, constituyen la base de su negocio. El primero es el de precios más accesibles, requiere menos litros de leche para su elaboración y el proceso en sí resulta más sencillo. Es también el segmento más competitivo dentro de los quesos, que es objeto de mayores promociones en momentos de retracción del consumo.

Algunas de estas pymes han tratado de avanzar en los últimos años hacia la venta de sus productos de manera directa, ya sea en fábrica o a través de comercios propios o franquiciados, logrando canalizar por esta vía entre el 5% y el 40% de su producción. Otras tratan de realizar el reparto a comercios minoristas; unas pocas -muy pocas- venden a cadenas de supermercados. La venta a distribuidores mayoristas es el canal principal en casi todas, implicando precios menores para sus productos y plazos de cobro más largos. En todos los casos, existe dificultad para fijar precios, ya que el 'techo' viene determinado por los de las primeras marcas nacionales. La exportación, por su parte, ha sido encarada solo por empresas del nivel 2 en forma ocasional y con baja incidencia en su producción.

A diferencia de estas firmas, las lácteas líderes tienen acceso a diferentes canales de venta; logran llegar a la gran distribución minorista y negociar mejores condiciones<sup>[9]</sup>. La puerta de entrada es la leche fluida, que arrastra a los demás productos. Este tipo de empresas se po-

[8] Alrededor del 8% del mercado de lácteos correspondería a estos productos, que se comercializan a un precio entre 30% y 60% menor. Al respecto se ha indicado que "a la problemática de la caída de más del 20% en el consumo de lácteos que han monitoreado desde el Centro de Almaceneros se le suma que los consumidores adquieren estos productos" (Infonegocios, 8/11/2017).

[9] Según datos del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), poco más de la mitad de las ventas de lácteos en el mercado interno se canalizó en 2018 a través de supermercados, autoservicios y comercios mayoristas.

sicionan diferencialmente en el segmento de las leches UAT (leches ultra alta temperatura, en envases estériles), que han crecido en participación en las ventas en supermercados<sup>[10]</sup>. Las de menor tamaño no solo tienen un mercado espacialmente más restringido, sino que no suelen trabajar con cadenas de alcance nacional por falta de volumen y respaldo financiero, así como por las mayores exigencias que involucra este tipo de canal. En el caso de las firmas del oeste entrerriano, el fuerte de sus ventas son las localidades cercanas y las provincias del noreste argentino, aunque más de la mitad también canaliza parte de sus productos en ciudades de la provincia de Santa Fe y Buenos Aires. Asimismo, en los últimos años algunas de ellas han tratado de aprovechar el desarrollo del turismo sobre la costa del río Uruguay para colocar sus líneas de quesos saborizados.

Es de señalar que en los espacios locales estas empresas compiten entre sí y con las primeras marcas nacionales. En este caso también se posicionan diferencialmente las empresas de los niveles 2 y 3 respecto al estrato de las más pequeñas<sup>[11]</sup>.

#### LAS RECONFIGURACIONES DE LA INDUSTRIA LÁCTEA ARGENTINA Y EL ROL DE LAS PYMES

En este apartado volvemos al plano más general de análisis para ubicar el rol de las empresas pyme dentro del conjunto general de la industria láctea argentina, poniéndolo en perspectiva histórica. La consideración de distintas fuentes de datos nos permite apreciar que, más allá del

[10] *Estos años ha proliferado la instalación de plantas larga vida, y eso el supermercadismo lo aprovecha al máximo. (...) Diez años atrás, la relación era 70 en sachets, 30 larga vida. Y ahora están equiparadas 50 y 50. (...) es un modelo que le conviene a la gran distribución, y le conviene también a la industria, no exige frío, y permite estoquear el producto.* (Entrevista 3, cámara industrial, 2017)

[11] En una cadena local de supermercados, una de las empresas medianas locales capta el 50% de las ventas de quesos; las primeras marcas representan el 10%, pero en el caso de los yogures, el 90%. Las marcas locales son entre 30% y un 60% más baratas que las primeras marcas; este sería el motivo por el cual los consumidores los compran. En las góndolas de esta cadena no se comunica el origen local de los productos; sí se lo menciona en sus folletos de promociones, que son más frecuentes en las marcas locales.

lugar preponderante de las grandes empresas y su capacidad de fijar pautas que inciden sobre el resto de los actores, en los últimos años un grupo de pymes ha sido capaz de fortalecerse y aún disputar espacios de participación, tanto a nivel del mercado como en el plano de las instituciones, y en la interlocución de estas con el Estado.

Respecto a esto último, corresponde señalar que hacia fines de la década de 1980 se crea APYME (Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas) y su correlato en la actividad láctea, APYMEL (Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas), para demandar políticas diferenciales hacia el sector. Desde 2004, con la suma de nuevos socios, la entidad reformó su estatuto para contar con delegaciones y representar a todas las provincias del país; comenzó a trabajar en la capacitación del sector; en el desarrollo de propuestas para posicionarse mejor en el mercado interno a través de locales propios y otras acciones de acercamiento al consumidor (organización de la 'semana del queso'); también para avanzar en la exportación. Otras iniciativas apuntaron a que el sector fuera considerado en las instancias de discusión con el Estado (mesas técnicas, paritarias) y a reducir costos administrativos y laborales, contemplando la polivalencia de sus trabajadores en el convenio sindical.

En líneas generales estas acciones -complementadas por una discursividad que enfatiza el impacto positivo en términos de arraigo, generación de empleo, desarrollo rural y de los pequeños pueblos, presencia en el interior- han tenido relativo éxito. De todos modos, el sector ha tenido -y aún tiene- una participación minoritaria en el procesamiento de leche.

En los inicios de la década de 1990, el grupo dominante de firmas lácteas estaba integrado por solo tres empresas, que mantenían sus posiciones de liderazgo desde la década de 1940 (Mastellone-La Serenísimas, Sancor y Nestlé). Estas firmas aportaban el 58% del valor bruto de producción en 1994 y el 63% en 2001 (Mateos, 2006). A estas les seguían empresas mediano-grandes como Milkaut, sucesores de A. Williner, Abolio y Rubio y Molfino. En ese en-

tonces, estas últimas eran empresas nacionales; hoy día, salvo Williner, el resto ha sido comprado por firmas transnacionales (Saputo compró Molfino -que a su vez había adquirido Abolio y Rubio-; Bongrain adquirió Milkaut).

Sin embargo, las situaciones de crisis que han enfrentado las empresas líderes de capital nacional (Sancor y Mastellone) han desembocado en reestructuraciones internas y/o el ingreso en sus paquetes accionarios de grandes firmas lácteas a nivel mundial<sup>[12]</sup>. Junto con ello, la retirada de Nestlé de algunos ítems de productos lácteos por su reorientación a productos más dinámicos y su pérdida de importancia en la captación de leche cruda, han llevado a cambios en el mapa de actores.

De este modo, si bien la firma más importante del país sigue siendo Mastellone, si se considera que parte del capital de la primera pertenece hoy a la francesa Danone (a su vez con actividades de procesamiento propias), esta última puede ser considerada como la empresa líder a nivel nacional; además encabeza el segmento de productos ultrafrescos. Por su parte, la canadiense Saputo-Molfino ocupa el quinto lugar en ventas y es la principal exportadora de lácteos del país, lugar del cual desplazó a Sancor. Es la segunda captadora de leche del país, encarando una activa política de incorporación de tambos (Tabla 1).

En la captación de leche cruda Mastellone se ubica en el primer lugar, observándose en términos históricos la marcada reducción de Sancor en la compra de materia prima a sus tamberos asociados, que facilitó el crecimiento de otras empresas en las provincias donde opera<sup>[13]</sup>. No obstante, son situaciones aún no consolidadas, entre otras razones por los cambios que continúa experimentando la cooperativa Sancor a partir del proceso de venta de parte de sus activos a

[12] Danone adquirió a Mastellone sus líneas de productos más rentables y la logística de distribución, y luego ingresó en la firma a través de su sociedad con Arcor en Bagley.

[13] La diferencia en el posicionamiento de las empresas en captación de leche y en ventas de productos obedece a la focalización en productos de diferente valor unitario y a la canalización de leche a otras empresas.

Adecoagro. En este caso se trata del avance en la integración vertical de actividades por parte de una sociedad de capital extranjero, ya que esta firma (una de las principales productoras de leche cruda de Argentina) está integrada entre otros por fondos de Singapur, Qatar y Holanda, y sus acciones cotizan en la bolsa de Nueva York.

No obstante, en el marco de los cambios señalados, algunas empresas que no figuraban dentro de las líderes han logrado mejorar su posición y pertenecen al segmento de las medianas-grandes. Sus marcas son menos conocidas por los consumidores, pero serían más competitivas por tener plantas altamente automatizadas. Dentro de este grupo hay varias empresas relativamente nuevas (instaladas a partir de los años 2000), de alta productividad (un promedio de 4.000 litros por empleado) y especializadas en pocos productos; varias de ellas apuntan fuertemente a la exportación. Se destaca la importancia del capital nacional dentro de este grupo: son los casos de La Sibila, Punta del Agua, Noal, Tregar, Williner (Ilolay).

Por otro lado, la retracción del consumo interno habría ayudado a varias de las empresas lácteas más chicas a aumentar su espacio de mercado, porque una mayor proporción de los consumidores de ingresos medios-bajos se inclinan actualmente por segundas y terceras marcas. Este tipo de empresas poseería mayor flexibilidad para adecuar sus líneas de productos a los cambios en la demanda.

Desde la cámara que representa a las principales industrias lácteas (el CIL, Centro de la Industria Lechera), se argumenta que puede haber nuevos cambios dentro del grupo que representa, y que su participación sobre el total

de leche procesada va en franca reducción. Se interpreta que esto ocurriría por la pérdida de competitividad de algunas de las firmas líderes (por sus elevados costos, capacidad ociosa, endeudamiento, entre otros factores), y por el crecimiento de la proporción de leche al margen de los circuitos formales, que ha sido captada principalmente por empresas más pequeñas<sup>[14]</sup>. Aun así, en 2017 las empresas agrupadas en el CIL procesaban el 70% de la leche del país con 5.000 tambos abastecedores y 15.000 empleados (que a su vez representarían casi la mitad de las unidades productivas y de los trabajadores de la industria). Por otro lado, los comportamientos de conjunto pueden verse facilitados por los entrecruzamientos de empresas, a través de las participaciones que algunas poseen en los paquetes accionarios de otras.

Sin embargo, si bien hay asociación entre tamaño y agremiación empresaria, la representación institucional también está atravesada, al menos en parte, por la ambigüedad presente en el universo pyme. Así, algunas empresas de nivel mediano-grande (que procesan alrededor de 250.000 litros diarios) están dentro de APYMEL, así como algunas empresas de tamaño semejante en el propio CIL. El panorama se completa con la organización que representa a las principales industrias cooperativas (Junta Intercooperativa de Productores de Leche), que incluye empresas integrantes de los otros dos agrupamientos, aunque se ve afectada por el retroceso experimentado por el sector.

[14] En realidad, no se trataría de una dualización con segmentos bien diferenciados, sino que convivirían diferentes situaciones, en proporciones variables de 'grises', que están presentes en los diversos tipos de empresas.

Tabla 1. Argentina. Ranking de las empresas lácteas

Firma	Ventas 2008	Posición en ventas 2008	Ventas 2017	Posición en ventas 2017	Compra litros diarios de leche oct 2018	Posición en compra de leche 2018
Mastellone	2.524	1	25.381	1	3.900.000	1
Sancor	2.104	2	12.274	3	1.100.000	4
Nestlé	1.900	3	11900	4	580.000	12
Danone	1.599	4	18.803	2	780.000	9
Molfino-Saputo	620	5	5749	5	3.750.000	2
Veronica	573	6	s/d	s/d	800.000	8
Williner	560	7	s/d	s/d	1.650.000	3
Milkaut_Bongrain	400	8	3730	6	730.000	10
Manfrey	268	9	2052	7	495.000	14
Punta del Agua					1.060.000	5
Noal					920.000	6
Tregar					840.000	7
La Sibila					510.000	13
Corlasa-Grupo Gloria					640.000	11
Sobrero y Cagnolo					430.000	15
Grido-Helacor					262.000	19
Vacalín					310.000	17
La Ramada					420.000	16
Ramolac					265.000	18
Tremblay					260.000	20

Nota: Se consideraron las 25 principales empresas en captación de leche en 2018; las ventas de Danone incluyen las de otras empresas lácteas pertenecientes al mismo grupo empresario (Kasdorf y Nutricia); las de Mastellone, las correspondientes a Mastellone San Luis; las de Sancor, su participación en AFISA y Alimentos Refrigerados.

Fuente: elaboración personal con base en datos provenientes de la revista Mercado (2008 y 2017) y el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (2018)

## CONCLUSIONES

A lo largo de estas páginas se analizó cómo las pequeñas y medianas empresas lácteas construyen el territorio donde dejan su impronta, a través de los flujos materiales que significan los circuitos de abastecimiento de leche, y los vínculos intangibles que establecen con los productores tamberos. Los primeros forman parte de su circuito espacial de producción, noción que enriquece la de cadena productiva al

dar cuenta de la ‘espacialización’ de esta última (Magalhaes, 2011). Niveles ulteriores de análisis permitirían dar cuenta no solo de los flujos de materias primas y mercaderías, sino también de capital productivo y monetario, que pueden ser diferentes (Pritchard y Fagan, 1999).

Si bien circuitos y vínculos son reafirmados de manera continua, también experimentan cambios por decisiones de las industrias que priorizan determinadas zonas o productores; o de

los propios tamberos que procuran cambiar de empresa, aunque el margen de maniobra es diferencial de acuerdo a su localización y tamaño, entre otros factores.

Se dio cuenta de las características particulares, en relación con las empresas líderes, de las formas de territorialización de las pymes, así como la incidencia que tiene la proximidad geográfica y social en el carácter de los vínculos establecidos con los tamberos. Esta proximidad puede ser activada según las circunstancias. También es interesante captar la apropiación de esta noción en el discurso de algunos referentes de las industrias.

Se hizo hincapié en la heterogeneidad interna del sector y especialmente en la conformación de un estrato mediano que puede explotar las ventajas de la cercanía, pero a la vez puede apelar al ejercicio de formas de control y al compromiso selectivo con los agentes a los que compra la materia prima, los productores tamberos. En este sentido, la proximidad no debe ser equiparada a horizontalidad y simetría en las relaciones.

## REFERENCIAS

- Berra, C. (2018). *Relevamiento y evaluación de la competitividad de la industria láctea argentina, 2016-2018*. Outlook 2018. FUNPEL.
- Bisang, R.; Porta, F.; Cesa, V. y Campi, M. (2008). *Evolución reciente de la actividad láctea: el desafío de la integración productiva*. Buenos Aires: CEPAL.
- Castellano, A.; Issaly, L.; Iturrioz, G. y Terán, J.C. (2010). *Análisis comparativo de las estrategias de comercialización de las pymes lácteas argentinas*. Buenos Aires: INTA.
- Craviotti, C. (2017). La problemática de la coexistencia entre la agricultura familiar y la agroindustria: una aproximación desde la producción de quesos. *Revista Brasileira de Sociologia*, 5(10), 163-185.
- Craviotti, C.; Vértiz, P. y Waked Sánchez, N. (2018). Vínculos agroindustriales y dinámica de la agricultura familiar láctea. *X Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (ALASRU)*. Universidad de la República, Montevideo, 25 al 30 de noviembre.
- Craviotti, C. y Vértiz, P. (en prensa). Heterogeneidad y anclaje territorial de la industria láctea: El caso de Entre Ríos. *Revista Pampa*.
- De Mattos, C. (1989). Reestructuración social, grupos económicos y desterritorialización del capital. El caso de los países del Cono Sur. *Revista EURE*, 16(47), 61-90.
- Dirven, M. (2001). Dairy clusters in Latin America in a context of globalization. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(3/4), 301-313.
- Diry, J-P. (1997). Filières agro-alimentaires et bassins de production dans les pays développés. *Bulletin de l'Association de géographes français*, (4), 434-443.
- Gutman, G., Lavarello, P. (2005). Reconfiguración de las empresas transnacionales agroalimentarias y sus impactos locales. El caso de las industrias lácteas. *Revista Interdisciplinaria de*

- Estudios Agrarios*, (23), 5-33.
- Gutman, G.; Lavarello, P. y Ríos, P. (2010). Oportunidades biotecnológicas y estrategias innovativas en las industrias lácteas en Argentina. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, (33), 5-45.
- Infonegocios (8 de agosto 2017). Cada vez se vende más “leche” que no es leche (¿publicidad engañosa o jugar al filo de lo legal?). Recuperado de <https://infonegocios.info/nota-principal/cada-vez-se-vende-mas-leche-que-no-es-leche-publicidad-enganosa-o-jugar-al-filo-de-lo-legal> (consulta 1 de noviembre 2018)
- Magalhaes Braga, R. (2011). Arranjos estratégicos territoriais e redes de poder: O exemplo de Perdigoao. *Acta Geográfica*, 5(9), 15-32.
- Margétic, C. (2006). Agro-industries et territoires: Recherches en Nord-Pas-de-Calais. *Revista ESO*, (25), 67-72.
- Margiotta, E. y Angélico, H. (2001). Producción tambera, mano de obra y relaciones agroindustriales en el partido de Magdalena (pp. 91-116). En S. Aparicio y R. Benencia (Coords.) *Antiguos y nuevos asalariados en el agro argentino*. Buenos Aires: Ed. La Colmena.
- Mateos, M. (2006). La industria láctea: Heterogeneidad estructural y comportamiento tecnológico (pp. 139-175). En G. Ghezán, A. Acuña y M. Mateos (Coords.) *Estrategia y dinámica de la innovación en la industria alimentaria argentina*. Buenos Aires: Ed. Astralib.
- Napoléone, M.; Corniaux, C. y Leclerc, B. (2015). *Voies lactées. Dynamiques des bassins laitiers entre globalisation et territorialisation*. inrasad-Cardière.
- Nogar, A. (2001). *Reconversión productiva láctea, desde la producción primaria hasta el consumidor*. Buenos Aires: Ed. Centro de Investigaciones Geográficas: Editorial La Colmena.
- Nozières, M.O.; Baritoux, V.; Cournot, S.; Gedouin, M. y Madelrieux, S. (2014). Describing the evolutions, in a territory, of the interactions between livestock farming systems and downstream operators. Proposal for a methodological framework, based on the comparison of 4 territories and 2 types of production: milk and meat. *11th European IFSA Symposium*. Berlin.
- Petrecolla, D. (2016). *Estudio sobre las Condiciones de Competencia en el Sector Lechero de la República Argentina*. Buenos Aires: Ministerio de Agroindustria.
- Pritchard, B. y Fagan, R. (1999). Circuits of Capital and Transnational Corporate Spatial Behaviour: Nestlé in Southeast Asia. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 8, 3-20.
- Sarrazin, F. Allard, A. y Solerti, A. (2010). La Région Centre laitière: des micro-bassins laitiers de faible densité, dynamiques car socialement organisés. *Quatrièmes Journées de Recherches en Sciences Sociales*. Rennes, 9-10 de diciembre.
- Stanley, L. (2010). *La inserción de América Latina en las Cadenas Globales de Valor: impactos en el comercio, la inversión extranjera directa y el dualismo estructural. La cadena de valor alimenticia en los países de América del Sur*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad.
- Torre, A. (2000). Economie de la Proximité et Activités Agricoles et Agro-alimentaires. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, (3), 407-426.

#### OTRAS FUENTES

- Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. Gráficos y cuadros. Comercialización. REcuperado de [www.ocla.org.ar](http://www.ocla.org.ar) (consulta 1 de noviembre 2018).
- Proyecto PICT 2015. Entrevistas a informantes calificados, referentes de industrias lácteas y productores tamberos (2017-2018). Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica de Argentina.
- Revista Mercado (2001-2017). Las 1000 que más venden.

Clara Craviotti es Licenciada en Sociología y Doctora en Geografía de la Universidad de Buenos Aires. Investigadora Independiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) en el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Es Profesora de la Maestría de Estudios Sociales Agrarios de FLACSO-Argentina. Autora de diferentes libros sobre temáticas rurales y agrarias (siendo el más reciente de ellos, *Agricultura familiar en Latinoamérica: Continuidades, transformaciones y controversias*, CICCUS, 2014) y artículos publicados en *Revista Brasileira de Sociología*, *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, *Journal of Peasant Studies*; *Revista Internacional de Sociología*, *Cuadernos de Desarrollo Rural*, entre otras. Sus investigaciones actuales giran en torno a la reconfiguración de los actores de la producción agraria y sus relaciones; y las dinámicas de deslocalización y relocalización en las actividades agroalimentarias. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Av. Córdoba 211, (1020) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina, ccraviotti@yahoo.com