

## **Cadena de valor láctea Argentina: caracterización, evolución e... ¿internacionalización? <sup>ξ</sup>**

*Arditi, Belén \**

*Bazterrica, Verónica \*\**

*Hoyos Maldonado, Daniel \*\*\**

### **Resumen**

Las empresas a menudo participan en cadenas de valor como una oportunidad para fomentar su competitividad mediante el acceso a nuevos mercados. La caracterización de la cadena, sus actores, la gobernanza, y la coordinación son factores imprescindibles para comprender su funcionamiento y evolución. Esto se acentúa en las cadenas de agro-alimentos, donde el producto comercializable puede ser un commodity cuyo factor determinante del comercio es el precio. El objetivo del trabajo es describir la cadena láctea argentina en términos de actores, grado de internacionalización y evolución, y la cuenca regional Mar y Sierras, en particular. Se propone para tal fin un diseño fenomenológico basado en un análisis descriptivo exploratorio. Se realizaron seis entrevistas, a productores, industriales y referentes de instituciones. La principal limitación está dada por el tamaño de muestra y la falta de información económica a nivel regional. Las conclusiones arrojan un alto nivel de fragmentación de la cadena en términos de relación productor-industria y un alto grado de internacionalización. Se acentúan las actividades asociativas horizontales y los vínculos con instituciones intermedias.

**Palabras clave:** cadena de valor; lácteos; Internacionalización; Argentina; regionalización.

### **Abstract**

Firms often engage in value chains as an opportunity to encourage their competitiveness through access to new markets. The characterization of the chain, actors, governance, and coordination are essential factors in understanding its functioning and evolution. This is emphasized in agri-food chains, where marketable product may be a commodity whose trade determinant is price. The aim of this paper is to describe the Argentine dairy chain in terms of actors, degree of internationalization and evolution, and the regional chain Mar y Sierras in particular. For this purpose a phenomenological design based on an exploratory descriptive analysis is proposed. Six interviews were made, to producers, industrialists and institutional referents. The main limitation is given by sample size and the lack of economic information at the regional level. The findings show a high level of fragmentation of the chain in terms of producer-industry relationship and a high degree of internationalization. Horizontal associative activities and links with intermediate institutions are emphasized.

**Key Words:** *value chain; dairy products; Internationalization; Argentina; regionalization.*

---

<sup>ξ</sup> Recibido 15 de agosto 2016 / Aceptado 5 de setiembre 2016.

\* Becaria doctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de UNICEN, Centro de Estudios en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de UNICEN. Correo electrónico: belen.arditi@econ.unicen.edu.ar

\*\* Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de UNICEN. Correo electrónico: verobazte@hotmail.com

\*\*\* Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de UNICEN. Correo electrónico: dhoyos@econ.unicen.edu.ar

**Códigos JEL:** R1, R12, L1.

## INTRODUCCIÓN

En general, buena parte de las empresas existentes en economías en desarrollo se enfrentan a ciertas limitaciones relacionadas con la falta de conocimientos especializados, restricciones en la infraestructura, difícil acceso a los mercados y al crédito, tanto en el plano local como internacional (Kaplinsky, 2004). Al mismo tiempo, tienen graves restricciones de escala para invertir en activos productivos. La literatura acentúa que un posible mecanismo para minimizar estas condiciones consiste en promover la acción conjunta a través de acuerdos entre empresas – clusters - (Tallman, et. al., 2004; Schmitz, & Nadvi, 1999; Humphrey, 1995). Otra alternativa es la conformación de agrupamientos verticales o “cadenas de valor”.

Diversos autores (Mesquita & Lazzarini, 2010; Giuliani, Pietrobelli, & Rabellotti, 2005; Pietrobelli, & Rabellotti, 2004) sostienen que las empresas a menudo participan en cadenas de valor como una oportunidad para fomentar su competitividad mediante el acceso a nuevos mercados, insertándose en lo que se denominan “Cadenas Globales de Valor”. La complejidad de la cadena y la relación comercial entre los distintos componentes varía de una industria a otra, de una empresa a otra, y de un país a otro. En países en desarrollo, las empresas que se insertan en cadenas globales de valor generalmente limitan sus actividades hacia la producción con bajo valor agregado (Humphrey & Schmitz, 2002). Si, además, consideramos como objeto de análisis a las cadenas de valor de agroalimentos, esta complejidad se agudiza aún más en virtud de que el producto comercializable es un *commodity* y que el factor que determina el comercio mundial en este tipo de bienes, es el precio.

Así, por ejemplo, existe evidencia que el comercio mundial de productos lácteos descendió 1,2% en 2015 a 71,8 millones de toneladas de leche equivalente, lo que representaría la primera caída desde 2001. Según la FAO (2014), una de las explicaciones de este fenómeno está dada por la disminución del precio mundial de la leche.

Particularmente en Argentina, la cadena láctea ha presentado un comportamiento no uniforme desde mediados de los años '90. Si bien ha sido (y continúa siendo) una de las más importantes en relación con la generación de empleo en el país (Taberna, & Fariña, 2013), presenta ciertas características particulares que denotan su vulnerabilidad. En primer lugar, el sector atraviesa una falta de sustentabilidad. En el eslabón primario existen, por un lado, establecimientos con alto nivel de rentabilidad, modernizados, y por otro, una fracción importante de PyMEs o establecimientos de subsistencia con rentabilidad negativa. En segundo lugar, la baja en el precio internacional de la leche en polvo, que dejó de ser un producto atractivo para importar a partir del 2013, generó un exceso de oferta del producto en el mercado interno, lo que ha producido un descenso del precio nacional, afectando a toda la cadena. Adicionalmente, el factor climático –los excesos de precipitaciones– han impactado negativamente en la producción primaria, la cual disminuyó interanualmente – en 2016 – un 20%, afectando principalmente a la zona de Entre Ríos y Santa Fe, lo que ha intensificado los problemas en el sector primario.

Para comprender el funcionamiento de la cadena láctea y las causas por las cuales atraviesa un período de crisis coyuntural es que se propone como objetivo general, caracterizar la cadena de valor láctea argentina en términos de actores intervinientes, grado de internacionalización y evolución en el período comprendido entre 1990-2015. Son objetivos específicos del presente trabajo:

- 1) Identificar y describir los principales actores (nacionales e internacionales) que componen los eslabones de la cadena de valor láctea Argentina.
- 2) Describir la evolución de la cadena láctea en el período 1990-2015.
- 3) Identificar y describir los distintos actores, nacionales e internacionales (si los hubiese) que conforman la cuenca láctea regional Mar y Sierras.
- 4) Describir la evolución de la cuenca Mar y Sierras en el período considerado.

5) Comparar la evolución de la cuenca Mar y Sierras en relación al crecimiento (o decrecimiento) de la cadena láctea en general.

6) Determinar el grado de internacionalización de la Cadena Láctea Argentina en general y de la cuenca regional Mar y Sierras en particular.

El trabajo se estructura en cinco secciones. Una primera sección donde se realiza una revisión bibliográfica exploratoria indagando aspectos centrales de las cadenas de valor, inserción en cadenas globales de valor y causas y consecuencias de la internacionalización del comercio y la producción. A continuación, se expone el diseño metodológico y los instrumentos empleados para el cumplimiento de los objetivos. En la tercera sección se analiza a la cadena láctea Argentina en términos de caracterización de actores, evolución, gobernanza, upgrading, eficiencias e internacionalización. La cuarta sección resume los principales aspectos de la cuenca lechera Mar y Sierras. En la sección cinco se discuten los principales lineamientos, se concluye y se proponen futuras líneas de investigación.

## MARCO TEÓRICO

El concepto de cadena de valor ha evolucionado a lo largo de los años y ha sido objeto de estudio de diversos autores. Porter (1990), por ejemplo, ha estudiado a la cadena de valor interna de la organización y la ha señalado como una herramienta de análisis que permite identificar las ventajas competitivas de la misma, a partir de la desagregación ordenada de todas sus actividades. Gereffi, Humphrey, & Kaplinsky (2001, pág. 4) en tanto, definen a una cadena de valor como “*el valor relativo de las actividades que se requieren para llevar un producto o servicio desde su concepción, a través de las diferentes fases de la producción - que implica una combinación de transformación física y la entrada de diversos servicios a la producción - la entrega a los consumidores finales, y la disposición final después de su uso*”. Asumiendo tal conceptualización se deduce que, por ejemplo, en este tipo de interdependencias, las empresas pueden alcanzar la productividad de fabricación deseada si se coordinan las actividades secuenciales y se desarrollan conjuntamente competencias para la gestión de la cadena de suministro (Mesquita, & Lazzarini, 2010).

El análisis de las cadenas de valor ha permitido identificar, en detalle, aquellos procesos de creación de valor en cada eslabón, la coordinación y relación entre eslabones y la composición de la estructura integral de la cadena, aun cuando la misma esté conformada por organizaciones y actividades que pertenezcan a distintos sectores (Kaplinsky & Morris, 2001; Scott, 2014). A diferencia del enfoque sectorial neoclásico tradicional, el estudio de cadenas de valor posibilita analizar exhaustivamente a los actores y sus vínculos y procesos, permitiéndole así identificar las restricciones y oportunidades para su desarrollo, (incluyendo su internacionalización) (Kaplinsky, 2004; Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005).

Asimismo, la evolución de la teorización del concepto de cadena de valor ha proporcionado en los últimos años una estructura analítica capaz de generar información importante para diseñar e implementar políticas eficaces aptas para mejorar las tendencias desiguales entre los eslabones (Kaplinsky & Morris, 2001). El concepto de *gobernanza* es central en este aspecto. Gereffi (1994) sostiene que las cadenas de valor son gobernadas cuando los parámetros que se requieren de productos, procesos, logística y calificación son fijados y generan consecuencias hacia arriba o hacia abajo, y culmina con el establecimiento de roles y funciones. Las asimetrías de poder son claves para la gobernanza de la cadena, es decir, hay actores que asumen la responsabilidad de la división del trabajo entre-empresas y contribuyen con el upgrading, actividad imprescindible cuanto mayor sea el grado de complejidad de la cadena. Los tipos de gobernanza pueden variar desde la gobernanza de mercado, modular, relacional, captiva y jerárquica, de acuerdo al menor o mayor grado de poder, coordinación explícita y complejidad en las transacciones (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005).

En general, existe consenso respecto a que mediante el estudio de cadenas de valor es posible determinar la competitividad de las empresas que la componen. Las posibilidades de

modernización e incorporación de innovaciones - denominadas comúnmente “upgrading” - (Kaplinsky & Morris, 2001; Porter, 1990), la búsqueda de la eficiencia colectiva (Giuliani, Pietrobelli, & Rabellotti, 2005) y el acceso a nuevos mercados (Scott, 2014; Mesquita, & Lazzarini, 2010) constituyen tres fuentes importantes de generación de ventajas competitivas.

Actualmente, gran parte de la producción y del comercio mundial se desarrolla en el marco del enfoque de cadenas de valor, que, según su alcance geográfico podrán ser regionales (Chang, Bayhaqi, & Yuhua, 2012) o globales (Rosales, 2014; Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Con el objetivo de acceder a nuevos mercados e internacionalizarse, las empresas buscan formar parte dentro de las cadenas globales de valor, entendiéndose como tal el conjunto de actividades productivas verticalmente integradas y realizadas por empresas en distintas ubicaciones geográficas (Scott, 2014).

Asimismo, en la literatura académica, ha sido cada vez más frecuente el estudio de cadenas de valor agroalimentarias y su inserción en cadenas globales de valor (Henson & Humphrey, 2010; Gereffi, & Lee, 2009; Humphrey & Memedovic, 2006; Coe & Hess, 2005) como alternativa para mejorar la competitividad de las empresas que la componen, principalmente de aquellas pequeñas y medianas empresas situadas en economías en desarrollo.

En este sentido, la industria láctea ha sido una de las más estudiada en los últimos 20 años (Achchuthan, 2012; Lie et al., 2012; Gereffi & Lee, 2009; Humphrey & Memedovic, 2006). Alrededor de 150 millones de hogares en todo el mundo se dedican a la producción de leche. En la mayoría de los países en desarrollo, la leche es producida por pequeños agricultores y la producción lechera contribuye a los medios de vida, la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares.

La Organización de Agricultura y Comidas de las Naciones Unidas ha relevado que India es el mayor país productor mundial de leche, con un 18% de la producción total, seguido por Estados Unidos, China, Pakistán y Brasil (FAO, 2014). En particular, en Latinoamérica y el Caribe, la producción de leche está bastante concentrada, en línea con las diferencias de tamaño geográfico de los países, ya que el principal productor, Brasil, es responsable del 39 % de la producción y el 66 % de la misma se produce sólo en Brasil, Argentina y México.

En Argentina, la producción de leche y de sus derivados industriales constituye un subsistema agroalimentario de larga data en el país, motorizada principalmente por el aumento del consumo interno a lo largo de los años. No obstante, los cambios que se fueron produciendo en el mercado mundial de lácteos han generado transformaciones en la estructura productiva de este sistema (Regúnaga, Cetrángolo, & Mozeris, 2007), entre las que se puede mencionar una disminución progresiva de la cantidad de tambos, la subordinación de la producción primaria a la producción industrial e intentos de desarrollos de infraestructuras específicas de comercialización, conservación, transporte y distribución.

No obstante ello, hay dos cuestiones claves que merecen ser resaltadas. Por un lado, la participación de Argentina en el comercio mundial de lácteos ha sido entre un 15% y un 30% menor que en aquellos países con niveles de producción similares (Regúnaga, Cetrángolo, & Mozeris, 2007). Por otro, la existencia de cuencas o cadenas regionales lácteas principalmente en la región pampeana y litoral, con distintos niveles de producción, ha puesto de manifiesto la alta variabilidad entre los eslabones que componen la cadena en términos de productividad y gestión de costos (Lema & Gallacher, 2004).

## METODOLOGÍA

El objeto de la investigación es la cadena láctea argentina, en general, y la cuenca regional Mar y Sierras, en particular. Esta última ha sido elegida en virtud de que se encuentra situada geográficamente en el centro-sudeste de la Provincia de Bs. As e incluye a Tandil, como una de las ciudades cabeceras de la cadena.

Para el cumplimiento de los objetivos se aplica una metodología de tipo cualitativa a lo largo de todo el trabajo. Para llevar a cabo los objetivos específicos (1) y (2) y (5), se aplicó una técnica de análisis descriptivo a partir de la recolección de datos de fuentes secundarias - datos estadísticos nacionales y provinciales sectoriales, relevamientos de instituciones especializadas en el sector y de revistas especializadas - y en menor medida fuentes de información terciarias. Estos datos fueron validados con entrevistas en profundidad a actores de la cadena.

Para el desarrollo los objetivos (3), (4) y (6) se aplicaron técnicas de estudio fenomenológico (Moustakas, 1994). Se realizaron seis entrevistas en profundidad, de carácter semi-estructuradas, con una duración entre 45 y 75 minutos, a dos productores tamberos, un productor lácteo y tres referentes de instituciones públicas nacionales y de aquellas que conforman la cuenca Mar y Sierras, el INTI Lácteos, SENASA delegación Tandil, y Facultad de Cs. Económicas de UNICEN, miembro del equipo técnico de Clúster Quesero de Tandil. Estas entrevistas fueron complementadas con fuentes secundarias.

## ENTENDIENDO EL CONCEPTO DE CADENA: LA CADENA LÁCTEA ARGENTINA

### *Evolución y caracterización de los actores*

En Argentina, la producción de leche y de sus derivados industriales constituye un subsistema agroalimentario de larga data en el país, motorizada principalmente por el aumento del consumo interno a lo largo de los años.

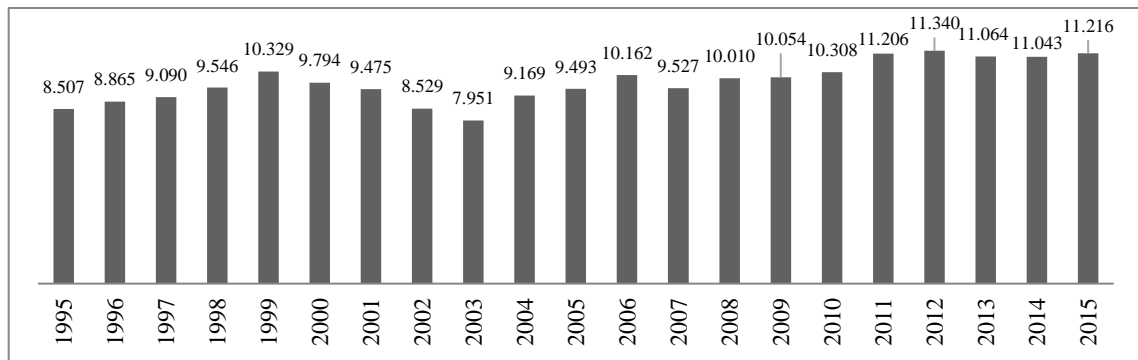
Una de sus principales particularidades es que esta producción se encuentra dividida en Cuencas, zonas de producción con características ecológicas comunes, similitud en la base cultural de la población y en las prácticas productivas. La localización de plantas industriales y su relación con los centros urbanos fue determinante para la distribución inicial de las cuencas de producción (Gutman & Barbero, 2008).

Estas cuencas de producción primaria se concentran en la provincia de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires y Entre Ríos. Las tres primeras provincias producen más del 83% de la leche en el país. No obstante, por fuera de esta región existen otras de relevancia más marginal, pero con influencia local, ubicándose fundamentalmente en la Pampa y algunas de las provincias de las regiones del NOA y NEA que de acuerdo a como sostienen los entrevistados “*si bien no inciden en la balanza comercial, son jugadores que están invisibles pero que afectan a todo el mercado en general y hay que tenerlos en cuenta también*”.

Las cuencas centro-norte de Santa Fe y noroeste de Córdoba son las más importantes, si bien al tener los tambos más chicos en superficie, poseen la mayor carga ganadera y la mayor utilización de pastos para la alimentación animal. En las mismas predomina la combinación del tambo con otras actividades agropecuarias. Las cuencas de la provincia de Buenos Aires, se caracterizan por tener una producción escasa en relación a las anteriores, pero emplean gran cantidad de mano de obra.

Como se observa en el gráfico 1, el comportamiento histórico de la producción de leche desde hace 20 años se ha mantenido prácticamente estable, frente a una disminución en la cantidad de tambos. Los entrevistados perciben la concentración del sector ya que “*existen tambos que no pueden superar estos vaivenes que cierran o venden vacas a otros tambos y esos tambos se van haciendo más grandes y la producción se va concentrando. Ese es un escenario que se observa*”.

Gráfico 1. Producción Nacional de leche fluida (en Tns.)

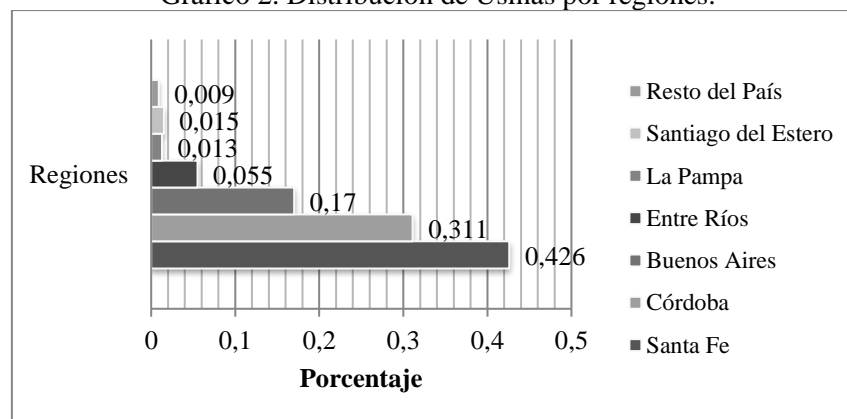


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agroindustria, Subsecretaría de Lechería

La disminución de tambos ha sido significativa. En 1988 había más de 30.000 establecimientos tamberos. En 2002, alrededor de 15.000 establecimientos mientras que en 2015<sup>1</sup> la cantidad era 11.666, reflejando una disminución del 61% entre 1988 y 2015<sup>2</sup>. Según Gutman & Barbero (2008), esta concentración de la producción ha ido acompañada por la incorporación de importantes paquetes tecnológicos. De acuerdo con lo informado por el Servicio Nacional de Seguridad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), en marzo de 2015 en los tambos argentinos había 1.770 millones de vacas totales, cifra que representa una baja de 0,91% respecto de marzo de 2014.

El eslabón industrial de la cadena está compuesto por las usinas y fábricas de procesamiento, que ubican en torno a las cuencas productivas. Las que se localizan en Buenos Aires se orientan a la elaboración de productos para el mercado interno, teniendo una fuerte presencia en el abastecimiento de leche fluida y productos frescos. Las empresas ubicadas en Santa Fe presentan mayor capacidad de procesamiento y de tamaño de planta promedio con orientación a la exportación de commodities, junto a las de Córdoba son las que producen la mayor capacidad de producción de quesos. En cambio, en Córdoba se encuentran la mayor de PyMEs (CIL, 2013).

Grafico 2. Distribución de Usinas por regiones.



Fuente: Ministerio de Agroindustria. Subsecretaría de lechería

De acuerdo a un informe del Ministerio de Economía, en Argentina existen registradas 912 fábricas industriales o usinas, que pueden ser estratificadas según su capacidad de recepción diaria de leche. Al igual que lo sucedido en la actividad primaria, la industria está fuertemente concentrada. El 18% de las empresas, grandes y medianas grandes, reciben más de 50.000 lts, y suelen tener estrategias multiplanta y multiproducto, que además de quesos elaboran otros productos para el mercado interno como leche fluida y productos frescos. Dentro de este

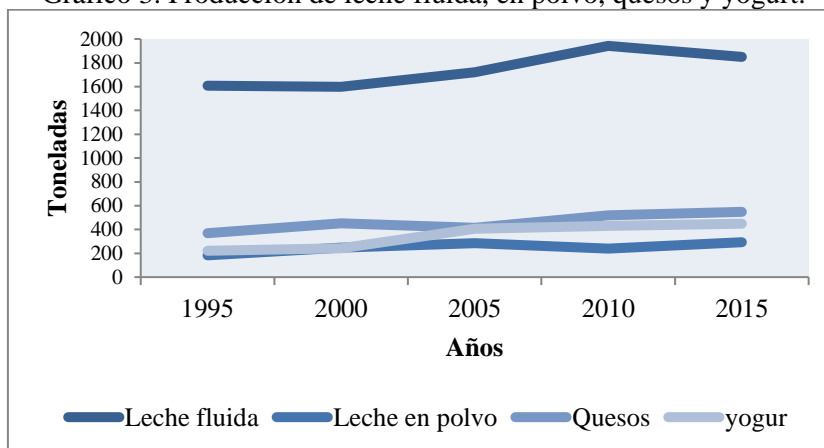
<sup>1</sup> Dato provisto por SENASA delegación Tandil.

<sup>2</sup> Fuentes obtenidas del INTA y de Revista Lechera Argentina anuario 2014 (Fundación Pel)

segmento hay un grupo de firmas orientadas a la exportación. El 82% restante está representado por micro y PyMEs que procesan cantidades inferiores, destacándose aquellas artesanales que operan en el circuito informal y presentan un reducido peso económico. El 5% de las grandes empresas recibe leche del 61% de los tambos y participa del 67% del procesamiento de leche (Barbero & Gutman, 2008).

En el gráfico 3 se observa la evolución de la producción de leche fluida y sus productos derivados (leche en polvo, quesos y yogur) durante los últimos 20 años. La leche fluida ha sido el producto que menos ha crecido en el período analizado (15%), el producto de mayor crecimiento es el yogur (103%), la leche en polvo ha evolucionado un 60% y los quesos un 49%. Factores que explican estas variaciones están dados principalmente por el surgimiento de nuevas iniciativas de productores que buscan “dedicarse a hacer especialidades, productos de muy alto valor agregado que puedan ser comercializados en un sector o un nicho muy específico”, como por ejemplo los quesos y productos frescos. Asimismo, los cambios en los hábitos de consumo hacia productos más elaborados en los estratos de población de medianos y altos ingresos, la entrada de nuevas firmas multinacionales y las estrategias de expansión de las subsiguientes, las nuevas pautas que introduce la gran distribución minorista (supermercados e hipermercados), y, en particular, la demanda proveniente del mercado brasilero y del venezolano en los últimos años.

Gráfico 3. Producción de leche fluida, en polvo, quesos y yogurt.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agroindustria, Subsecretaría de Lechería

En general, la comercialización de estos productos puede estar destinada al mercado interno, como es el caso del yogur o la leche fluida, o al mercado externo, como la leche en polvo. Los canales de comercialización más comunes se circunscriben a los canales mayoristas como centros de distribución, brokers y traders y minoristas de distintas escalas, desde hipermercados hasta almacenes barriales y negocios gourmet. La variedad de canales de comercialización le agrega a la cadena un nivel de complejidad mayor, en virtud de que a medida que se agregan niveles de intermediación, se licúan los márgenes para el resto de los sectores.

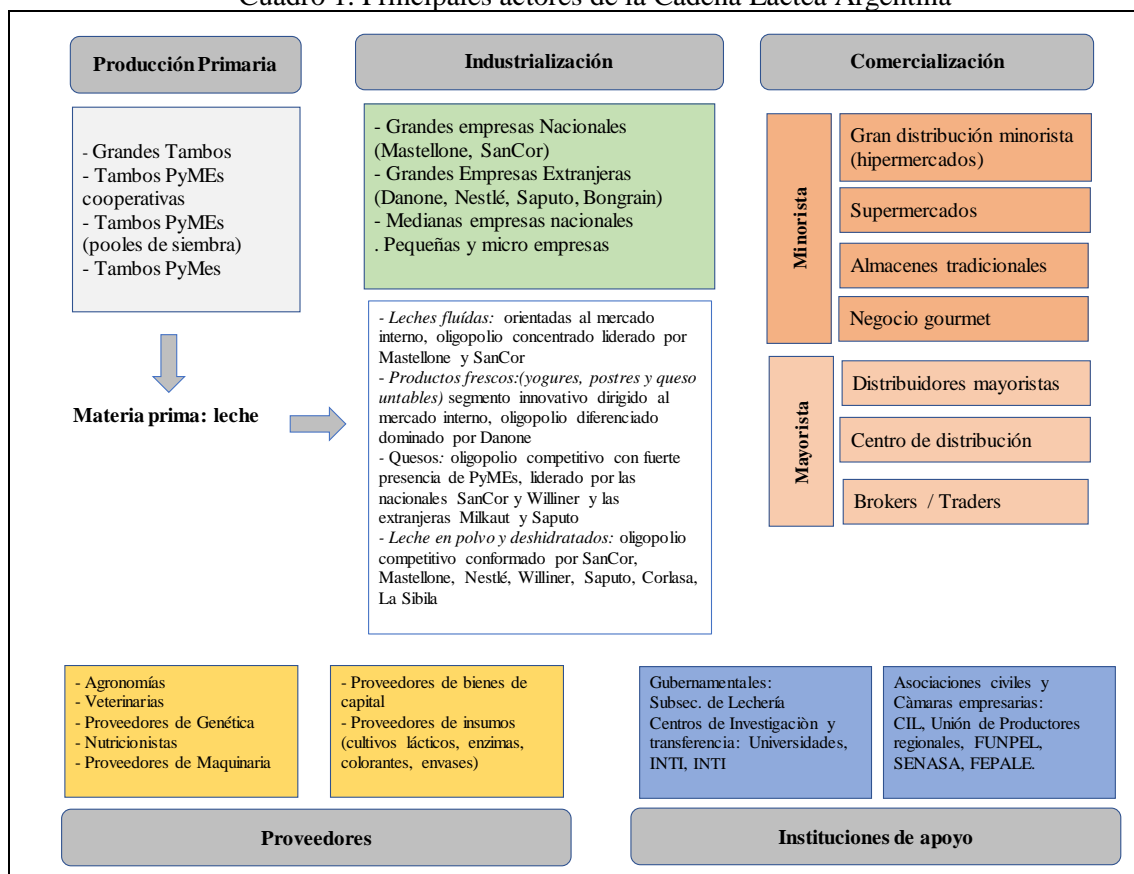
Los destinatarios y el eslabón final de la cadena son el mercado interno y el mercado externo. Como analizaremos en el capítulo siguiente, parte de la producción nacional, principalmente de leche en polvo y quesos, son exportadas al resto del mundo. Otros productos, como la leche fluida y yogures, son destinados en su mayoría a satisfacer al mercado interno.

En el diagrama que se expone a continuación se visualizan los agentes involucrados en la cadena láctea argentina. Los proveedores de los productores primarios están compuesto por aquellas empresas que proveen insumos, como las veterinarias, agronomías, y bienes de capital maquinarias, instalaciones para el tambo, e implementación de mejoras tecnológicas, y aquellos profesionales externos que participan habitualmente en el proceso de producción como los veterinarios, nutricionistas e ingenieros agrónomos, entre otros. Como se analizará más

adelante, Argentina ha crecido en los últimos años en el desarrollo de tecnología básica para el sector agropecuario, aunque gran parte de los requerimientos en genética, vacunación y tecnología aplicada es importada de distintos países del mundo. Como sostiene Antonio Toledo, de INTI Lácteos Buenos Aires:

“En términos industriales somos buenos proveedores de equipamientos, de tecnología básica, y de conocimiento, tanto en el sistema de producción industrial en términos de conocimiento estamos a nivel de los primeros países, en términos de tecnología básica también. En términos de tecnología compleja somos dependientes de otros países, tanto en producción primaria como industrial. Producción primaria me refiero a genética o a inconvenientes específicos con maquina ordeñadora. Y lo que es industria equipamiento básico para que lo podamos hacer bien en el país en Rafaela, y en Córdoba...existe un grupo de emprendedores tecnológicos que permanentemente están invirtiendo... que podría haber sido mejor, sin duda, pero que por suerte todavía lo hay”.

Cuadro 1. Principales actores de la Cadena Láctea Argentina



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Ciencia y Tecnología (2013)

Por último, el rol de las instituciones de apoyo es fundamental para el funcionamiento de la cadena en cada uno de sus eslabones, ayudándolas a acceder a nuevos conocimientos, a difundir sus hallazgos y generar colaboración entre las mismas (McEvily & Zaheer, 1999; Owen-Smith and Powell, 2004). Son ejemplos de estas organizaciones los institutos de investigación, universidades, centros técnicos y cámaras empresarias. El CIL, por ejemplo, participa en las reuniones periódicas para el establecimiento de precios de referencia, el INTA e INTI colaboran con cuestiones de asesoramiento y asistencia técnica, SENASA controla parámetros de calidad entre otras. Son estas instituciones las que en muchas ocasiones motorizan procesos de



cooperación conjunta y contribuyen a mejoras en los pequeños productores o industriales “nosotros como INTI tenemos la visión que es hacia donde pequeños productores y pymes pequeñas deberían volcarse para tener alguna posibilidad de subsistencia”.

*Gobernanza, eficiencia y upgrading.*

Existen características particulares de la cadena láctea en relación a la agroindustria, que la hacen atractiva para su estudio, principalmente en economías emergentes.

En primer lugar por su mecanismo de gobernanza, medido por el grado de coordinación entre los eslabones de la cadena. La cadena presenta un cierto grado de jerarquía, con fuerte predominio de grandes empresas oligopólicas en el sector industrial que son quienes marcan las reglas de juego de la industria.

Esto se observa claramente en la determinación del precio de la leche. En general, se establecen precios de referencia periódicos, que mediante relevamientos estadísticos, son acordados y publicados por la Subsecretaría de Lechería, la Cámara de Industria Láctea (CIL), la APL y las pequeñas y fragmentadas asociaciones de productores y cámaras empresarias. También intervienen, aunque en menor medida, asociaciones intermedias como la Sociedad Rural, Federación Agraria y Confederaciones Rurales Argentinas (CRA). Si bien todos los eslabones están representados, el CIL, que nuclea a las principales usinas lácteas, es el ente de mayor poder de negociación e incidencia sobre los actores. Al extrapolar esta situación a las diferentes cuencas del país, las principales usinas asentadas en cada región son quienes fijan un precio dentro de la referencia pautaada y los entrevistados sostienen que “*el precio de la leche que se paga en Santa Fe, en Córdoba, o en Buenos aires, en la Cuenca Mar y Sierras, Abasto, o Entre Ríos no es el mismo*”.

Asimismo, perciben que dentro del eslabón industrial, la presencia de fábricas con tamaño heterogéneo agudiza aún más la gobernanza jerárquica en la cadena en general y en cada una de las regiones en particular. Como sostienen los productores entrevistados, “*no hay un ente regulador de los precios. Lo fija las grandes usinas, las que más leches recolectan en cada zona. Algunas suelen hablarlo entre ellas y bajan un precio para todas. Ese es un problema*”.

En general, los actores entrevistados concuerdan que las asimetrías existentes en la cadena láctea resaltan como eslabones más perjudicados a los productores y a los consumidores, al considerarlos precio-aceptantes, porque son los únicos tomadores de precios ya que “*como productor tenés que aceptar el precio que te dan y en el supermercado también, tenés alguna pequeña posibilidad de opción depende de la marca, pero están todas alineadas en los mismos precios. Lo mismo nos pasa a nosotros los productores que tenemos diferentes usinas que se alinean en los mismos precios*”.

El tamaño de los establecimientos, tanto de fábricas como tambos, es un factor importante que incide sobre la gobernanza y la eficiencia de la cadena. Por un lado porque se ha evidenciado que a mayor tamaño, mayor capacidad de adaptación al entorno tienen estos establecimientos, porque cuentan con un mayor grado de profesionalización, acceso a la tecnología, implementación de innovaciones y respaldo económico y financiero. En términos generales “*son un poco más eficientes*”.

La eficiencia es un aspecto clave a analizar en la cadena. De acuerdo a las entrevistas realizadas se pueden destacar dos niveles de eficiencia que preocupan a los productores y a las instituciones, la eficiencia productiva y la eficiencia de la cadena.

Para algunos productores, la eficiencia productiva se obtiene más por el alimento que consume la vaca que por “*lo que salió del producto*”, la leche. Esto combinado con la implementación de tecnología para simplificar el proceso de ordeño genera eficiencia plasmada en el aumento de los litros diarios entregados a las usinas.

Con respecto a la eficiencia de la cadena, otros productores, basados en reportes del IFCN (2012), aseguran que aún hoy, y desde hace más de diez años, los tamberos argentinos producen leche de las “*más baratas*” del mercado mundial, en virtud de las condiciones geográficas donde

se asientan los establecimientos como aspecto clave para lograr esa eficiencia. No obstante, tanto los tamberos como las instituciones consensuan que para que el producto final llegue a comercializarse a precios bajos *“todos los eslabones de la cadena deben ser eficientes”*.

Uno de los principales problemas en este aspecto se da en las fábricas, donde de acuerdo a datos del INTI, una fábrica grande en Argentina necesita un empleado para trabajar 10.000 litros de leche diarios que se reciben de los tambos; una PyME necesita un empleado cada 1.000 litros trabajados. Esta situación sumada a que *“muchas pymes elaboran muchos productos muy similares a los de la empresa grande”*, generan una situación altamente compleja en la cadena. Esta misma analogía sirve para comparar los distintos niveles de eficiencia entre las industrias lácteas argentinas y las de los principales productores de Europa.

Otro factor que constituye hoy en día una problemática en la cadena, está dado por el margen que obtiene cada eslabón y su contribución a la generación de valor agregado. El margen de los productores tamberos actualmente es del 17% del precio final de comercialización, un valor irrisorio en comparación con otros países como Uruguay o Estados Unidos, donde la participación del productor sobre el precio final es de aproximadamente 30% y 53% respectivamente. Como aseguran los productores, entre el productor y la industria *“tenés solo el 50% del precio de venta al público”* y que es necesario conocer *“quién se lleva cada parte y cuanto valor agregan a la cadena”*.

Los referentes de instituciones señalan que, en situaciones de vulnerabilidad del sector, como viene atravesando la cadena desde el 2013, estas asimetrías vulneran aún más el funcionamiento de la cadena.

En términos de *upgrading*, se ha observado un cambio notorio en los últimos años, porque la concentración de las usinas en fábricas de mayor tamaño en los últimos 20 años ha generado una concientización en relación a trabajar eficientemente con la implementación de tecnologías en los procesos, principalmente asociados a la calidad del producto. Esto se ha evidenciado en general en todas las usinas. Y también ha habido una evolución en términos de *upgrading* de productos ya que la producción ha migrado a la elaboración de especialidades gourmet, por ejemplo los quesos, y es asimilable a lo que ha sucedido con los vinos en Argentina, cuando hasta hace 30 años *“existía una oferta de variedades de vino y en los últimos 15 años aparecieron vinos de muchísima calidad y a quienes nos gusta el vino estamos dispuestos a pagar un poco más por la calidad del producto”*. La producción orgánica es otro ejemplo, productos como el dulce de leche, quesos de cabra, de ovejas, elaborados con tecnología adecuada, en determinadas regiones del país, reforzándose el concepto de *“tendencia hacia la especialidad, como está sucediendo en Tandil”*.

#### *Internacionalización de la cadena*

Argentina se caracterizó por ser uno de los mayores exportadores de leche durante el siglo XX. No obstante, el análisis de la internacionalización de la cadena es oportuno para el período actual, en virtud de la pérdida de competitividad de las empresas lácteas en los últimos años y para conocer la vinculación de todos los eslabones de la cadena con el resto del mundo, o lo que es el equivalente, la inserción en la cadena de valor global láctea.

Se identifican tres actividades económicas que tienden a la internacionalización de la cadena láctea. La primera es la llegada de capitales transnacionales afectando principalmente a las usinas lácteas y a los canales de comercialización con el ingreso de los hipermercados. Un segundo factor está dado por la histórica participación de Argentina en exportaciones lácteas principalmente de leche en polvo y quesos. Y un último factor, las importaciones. Aquí identificamos dos corrientes, las importaciones de bienes lácteos, que afectan a la comercialización de la cadena y las importaciones de bienes de capital que inciden sobre el eslabón primario y el industrial.

Hasta los años ´90, el eslabón industrial estaba casi exclusivamente en manos de las empresas líderes hoy en día, La Serenísimas (Mastellone Hnos.) y Sancor, con la excepción de la multinacional suiza, Nestlé. A lo largo de la década, se produjo el ingreso de capitales

transnacionales al Mercosur, con una modalidad de inversión que implicaba la compra (o participación en el capital) de determinadas empresas locales que cuenten con redes de proveedores y un alto posicionamiento en el mercado (Gutman & Barbero, 2008). Esto se manifestó en Argentina con la llegada de Groupe Soparind Bongrain en 1991<sup>3</sup>, de Parmalat en 1992<sup>4</sup> y de Danone en 1996. Esta última conformó un joint venture con La Serenísima (Mastellone Hnos.) de la que participó con el 51% del capital para luego adquirir la totalidad de la sociedad junto con el negocio de yogures, postres de leche y leches saborizadas. Mastellone Hnos. es su proveedor de leche y su producción está orientada al mercado interno.

El mercado de leche en polvo y leche condensada es liderado desde hace muchos años por Nestlé, destinado a abastecer el mercado interno y mercado externo. Si bien su mix de producción en lácteos es muy amplio, su presencia más fuerte es la leche en polvo. Adicionalmente, En 2010, el grupo peruano Gloria adquirió la Compañía Regional de Lácteos Argentina SA (Corlasa) en Santa Fe dedicada a la producción de leche en polvo, con el objetivo de adueñarse de una porción de este mercado.

A nivel mundial, Argentina ocupa el sexto puesto de la exportación de productos lácteos, aunque su participación ha estado disminuyendo en los últimos años (Tabla 1). Se puede observar que entre Nueva Zelanda y la Unión Europea exportan casi el 50% del mercado mundial.

Tabla 1. Principales exportadores de leche (% mundial)

Países	2013	2014	2015
Nueva Zelanda	26,01	26,34	26,40
Unión Europea	22,96	24,40	25,14
USA	15,22	14,66	13,07
Bielorrusia	6,40	6,02	6,91
Australia	4,91	4,84	5,37
Argentina	3,71	2,95	2,66

Fuente: Informe FAO (2014)

El principal producto que exporta Argentina es la leche en polvo. Aunque su participación también ha disminuido en los últimos 3 años, el país es el tercer exportador mundial, después de Nueva Zelanda y Estados Unidos, con el 4,15% de participación en 2015 (FAO, 2014).

De acuerdo con los datos provistos por el Ministerio de Economía, las exportaciones de lácteos en Argentina ocupan el sexto puesto de exportaciones de origen agropecuario, representando un 3% del total, compitiendo con sectores muy competitivos como el aceitero y residuos y desperdicios de la industria agropecuaria.

En el gráfico 4 se observa la evolución de las exportaciones en toneladas entre 1995 y 2015. Las exportaciones de leche en polvo se han incrementado un 140% desde 1995, aunque desde 2005 están disminuyendo, acompañando la tendencia mundial de una baja en el precio internacional<sup>5</sup> y la desaceleración de la demanda mundial. Por otra parte, las exportaciones de quesos mantienen un comportamiento similar, registrando aumentos de 127% en los últimos 20 años, pero se encuentran en retroceso desde 2005. Estos productos, representan el 58% de las

<sup>3</sup> En 1991 adquiere la fábrica de quesos Santa Rosa al grupo Bemberg, en 1999 compra la división quesos de Nestlé, que incluye dos marcas de la empresa Bavaria y Adler. En 2006, formalizó una alianza estratégica con la empresa santafecina Milkaut S.A adquiriendo el 46% del paquete accionario de la empresa, mientras que en 2011 adquiere el 54% restante y paso a controlarla propiedad de la empresa. Fuente: La Nación 01/08/2006 Clarin 29/01/2011 <http://www.lanacion.com.ar/827797-se-formaliza-la-alianza-de-milkaut-y-bongrain> - [http://www.clarin.com/politica/Bongrain-compra-Milkaut-acordo-deuda\\_0\\_417558369.html](http://www.clarin.com/politica/Bongrain-compra-Milkaut-acordo-deuda_0_417558369.html)

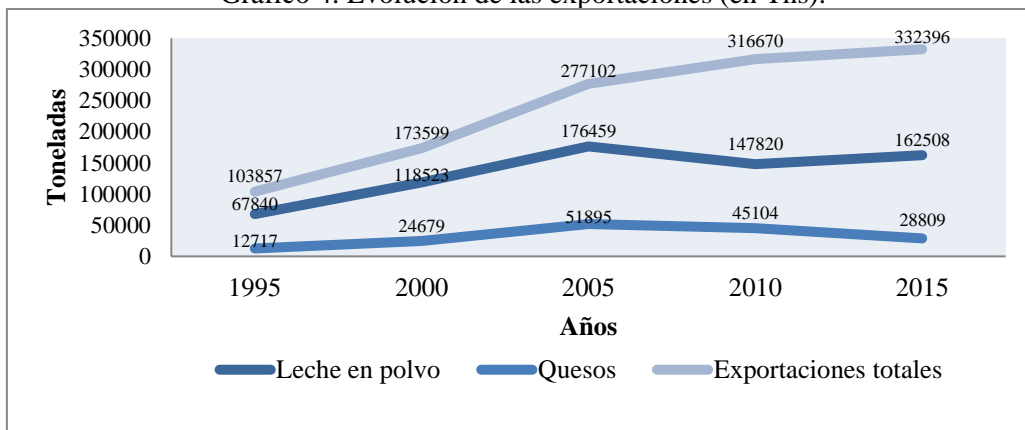
<sup>4</sup> En 1992 adquirió la Ripoll, en 1993 la Vascongada y en 1995 Lactona. La empresa no tuvo gran éxito. Los graves problemas financieros que ha atravesado desde el 2003 debilitaron su posición en el mercado, en 2004 quebró y sus activos fueron liquidados.

<sup>5</sup> El precio promedio internacional en 2015 fue de US\$ 3007 por tonelada, en 2010 era de US\$ 3257, en 2008 de US\$ 4.594 (fuente ODEPA, Chile).

exportaciones totales en 2015, mientras que en 1995 representaban más del 78%.

No obstante, en términos generales, las exportaciones totales son crecientes pese a la baja de estos dos productos, porque en los últimos 10 años aumentó la exportación de lacto-suero<sup>6</sup>.

Grafico 4. Evolución de las exportaciones (en Tns).

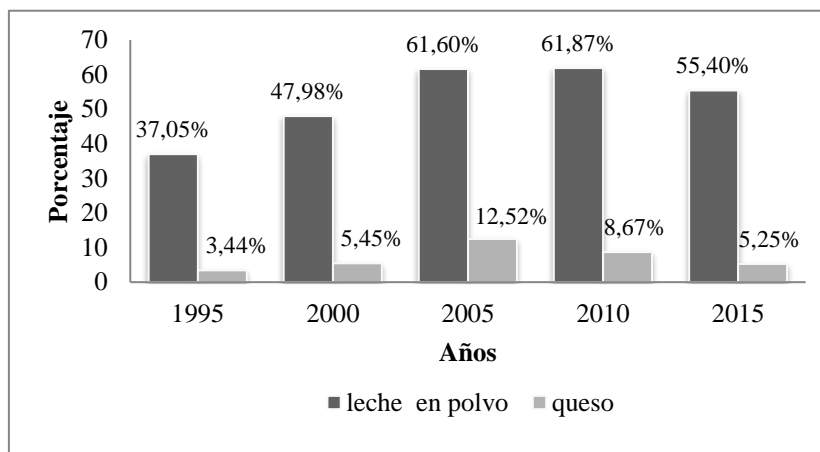


**Fuente:** Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agroindustria, Subsecretaría de Lechería.

El crecimiento relativo de las exportaciones de quesos y leche en polvo en ambos casos ha sido positivo, aunque como se observa en el gráfico 5, entre 1995 y 2015, las exportaciones de leche en polvo aumentaron del 37% a más del 55% del total de producción elaborada, mientras en quesos, esta evolución no ha sido tan significativa, ya que se pasó de exportar 3,4% a 5,3% en el mismo período.

<sup>6</sup> De acuerdo a la entrevista realizada a INTI lácteos, el suero es un subproducto que se produce con el procesamiento industrial que implica altos niveles de contaminación pero para los productores es muy rentable producirlo. Su tratamiento consciente es uno de los ejes de calidad de la institución.

Gráfico 5. Participación de las exportaciones con respecto a la producción.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agroindustria, Subsecretaría de Lechería

En la tabla 2 se presenta la variación de la producción y de las exportaciones de leche en polvo y quesos, que se han modificado notablemente en los últimos 20 años. La producción de leche en polvo creció un 25% en promedio en los primeros 10 años, decrece en 2010 y comienza a recuperarse en los últimos años. La variación promedio de las exportaciones fue del 61% entre 1995-2005, mayor que el aumento de la producción (que disminuyó hasta 2010).

En cambio, el comportamiento en quesos fue diferente. La producción creció hasta el año 2000, disminuyó en los años sucesivos y comenzó a aumentar un promedio anual de 15% en la siguiente década, mientras que las exportaciones aumentaron un promedio de 102% en los primeros 10 años analizados y, posteriormente, comenzaron a descender a un ritmo creciente. Esto comportamiento se evidencia en los nuevos hábitos de consumo del mercado interno y su interés creciente por los quesos y productos gourmet.

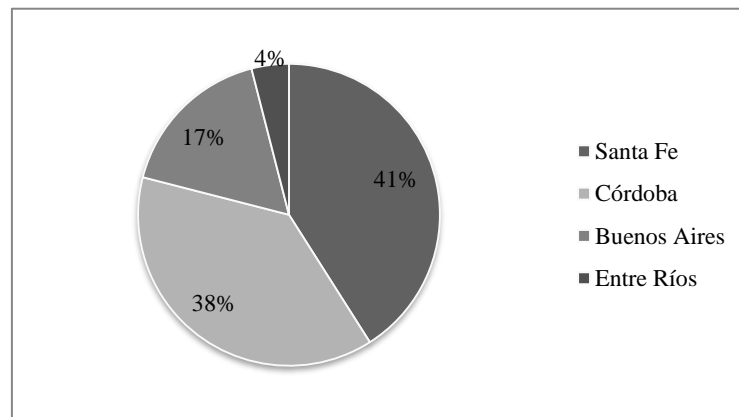
Tabla 2. Variación de la producción y de la exportación de leche en polvo y quesos

Productos	1995/2000	2000/2005	2005/2010	2010/2015
<b>Leche en polvo</b>				
Variación de la producción	34,9	16	-16,6	22,8
Variación de las exportaciones	74,71	48,88	-16,23	9,94
<b>Quesos</b>				
Variación de la producción	22,68	-8,44	25,53	5,37
Variación de las exportaciones	94,06	110,28	-13,09	-36,13

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agroindustria, Subsecretaría de Lechería

En términos geográficos, el 79% de los productos que se exportan provienen de las cuencas de las provincias de Santa Fe y Córdoba. Como se observa en el gráfico 6, en esa región se hayan instaladas las principales usinas y fábricas industriales de Argentina productoras de leche en polvo, como Nestlé, Sancor, Williner, Saputo y Corlasa.

Gráfico 6. Regiones de origen de las exportaciones

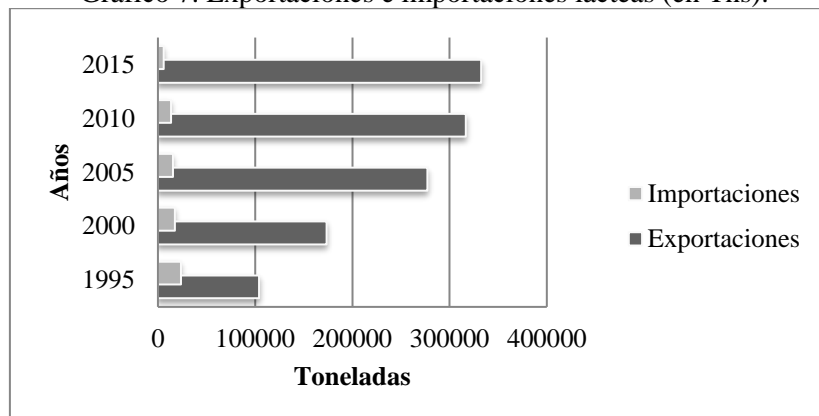


Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC, Sistema Georreferenciado de Consulta.

Las importaciones relacionadas con la cadena láctea argentina pueden agruparse en dos clasificaciones: bienes comestibles lácteos para abastecer el mercado interno e insumos y bienes de capital orientado a productores y usinas.

Si comparamos la balanza comercial láctea en los últimos 20 años, se visualiza que Argentina es un país netamente exportador. En el gráfico 7, se observa un volumen duplicado de las exportaciones lácteas, en comparación con un comportamiento decreciente de las importaciones, habiendo disminuido un 65,91%.

Gráfico 7. Exportaciones e importaciones lácteas (en Tns).



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agroindustria, Subsecretaría de Lechería.

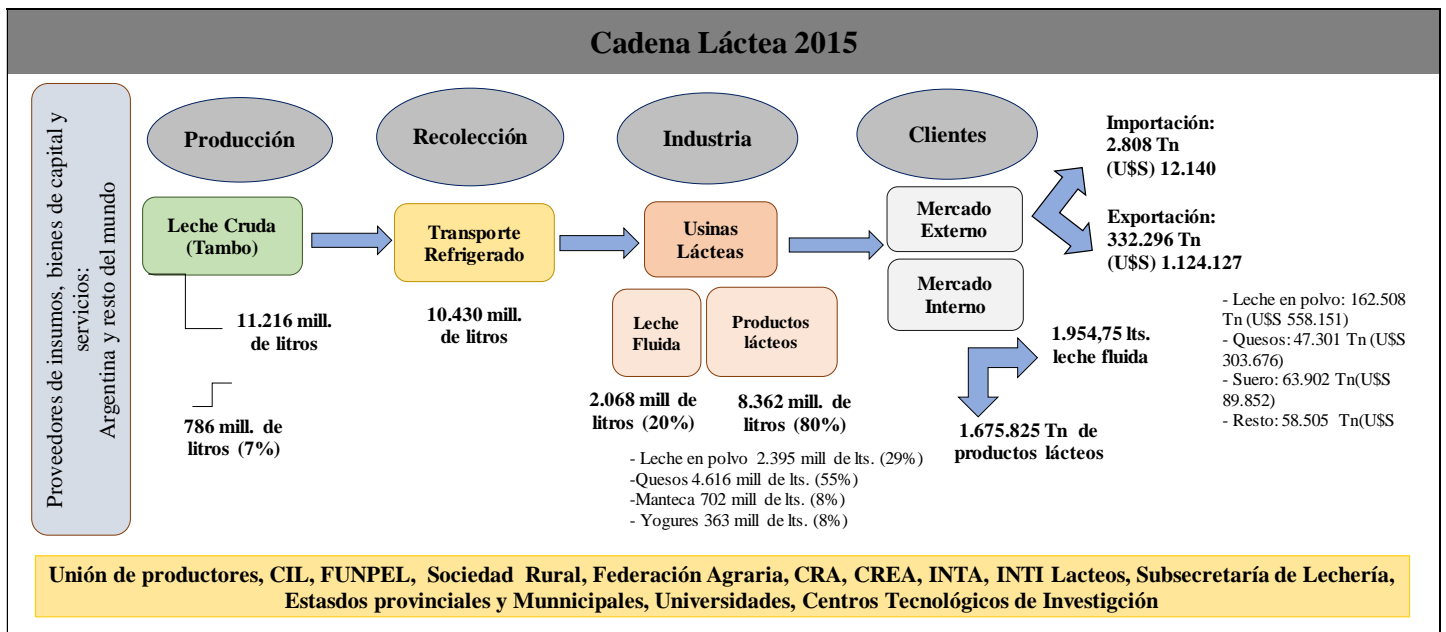
Con respecto a bienes de capital, en los últimos años y al igual que en toda la agroindustria, en Argentina se cuenta con un buen desarrollo tecnológico y conocimiento aplicado, por lo que, de acuerdo a lo percibido por los actores “*existe más respaldo ante problemas que pudieran llegar a ocurrir sobre las importaciones de insumos o cómo inciden los insumos importados en la cadena de valor que frente a otra circunstancia externa*”. Los productores consideran que en términos de tecnología básica en Argentina se ha avanzado considerablemente, aunque sostienen que “*no tienen buena duración, pero son accesibles*” ya que muchos de estos bienes son más económicos en relación a los importados. No obstante, aún queda por avanzar sobre tecnología compleja, vacunas e ingeniería genética.

Finalmente, los productores asocian los mayores conflictos en su eslabón a las devaluaciones o cambios en los tipos de cambio, en virtud que tienen “*el 70 u 80% de los insumos valuados en dólares*” con lo cual los hace más vulnerables al no poder trasladar esos aumentos a los precios.

El cuadro 2 sintetiza la operatoria de la cadena de valor láctea Argentina en el año 2015. Se observan los niveles de producción en cada eslabón, los volúmenes comercializados con el

sector externo y el entorno institucional que interactúa permanentemente con alguno o varios de los eslabones de la cadena.

Cuadro 2. Representación de la cadena láctea 2015.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agroindustria, subsecretaría de Lechería.

### Hacia una mirada de regionalización: La cuenca lechera Mar y Sierras

La cuenca lechera Mar y Sierras se encuentra situada en el centro-sudeste de la provincia de Buenos Aires y abarca el territorio comprendido desde Mar del Plata y Necochea, a la ciudad de Olavarría, cruzando el cordón de sierras de Tandil y Balcarce. Es una de las cuencas más pequeñas en términos de producción diaria de leche pero por características de regionalidad y de proyección es importante estudiarla.

A nivel primario, la institución más importante es la Unión de Productores Lecheros, creada en 1968, mientras que en el eslabón industrial se destaca un incipiente Clúster Quesero de Tandil junto con grandes usinas como Danone-Mastellone Hnos, Don Atilio y otras pequeñas PyMEs procesadoras.

En relación al eslabón primario, existen en promedio 248 tambos en la cuenca, agrupados en 182 empresas, y abarcan las zonas de Tandil, Benito Juárez, Mar del Plata, Lamadrid, Ayacucho, entre otras ciudades. Este comportamiento refleja que muchos productores tienen más de un establecimiento de tambo y/o realizan varias actividades relacionadas al sector agropecuario, como siembra y tambo, o cría y tambo, como un intento de diversificarse dentro del sector.

Imagen 1. Distribución de Tambos por localidades



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de SENASA.

En términos de caracterización, los tambos en la cuenca se dedican a la explotación de bovinos, en su mayoría son empresas familiares de más de 20 años de trayectoria. El tamaño de los establecimientos es mediano, con tambos más chicos de 190 animales promedio en 2015, y explotaciones mayores como en General Lamadrid y Gonzales Chaves con un promedio de 1043 y 855 animales respectivamente (Tabla 3).

Tabla 3. Establecimientos cuenca Mar y Sierras.

LOCALIDAD	EXPLORACION	ESTABLEC	BOVINOS	PROMEDIO
Ayacucho	Bovinos Tambo	3	1.477	492
Azul	Bovinos Tambo	16	8.106	507
Balcarce	Bovinos Tambo	15	7.919	528
Benito Juárez	Bovinos Tambo	13	3.582	276
Coronel Pringles	Bovinos Tambo	10	2.338	234
Coronel Vidal	Bovinos Tambo	1	102	102
General Lamadrid	Bovinos Tambo	12	12.518	1.043
González Chaves	Bovinos Tambo	2	1.711	856
Lobería	Bovinos Tambo	15	8.814	588
Magdalena	Bovinos Tambo	34	8.784	258
Mar del Plata	Bovinos Tambo	7	4.280	611
Necochea	Bovinos Tambo	1	547	547
Olavarría	Bovinos Tambo	19	6.168	325
Rauch	Bovinos Tambo	7	1335	191
Tandil	Bovinos Tambo	84	49520	590
Tres Arroyos	Bovinos Tambo	9	2031	226

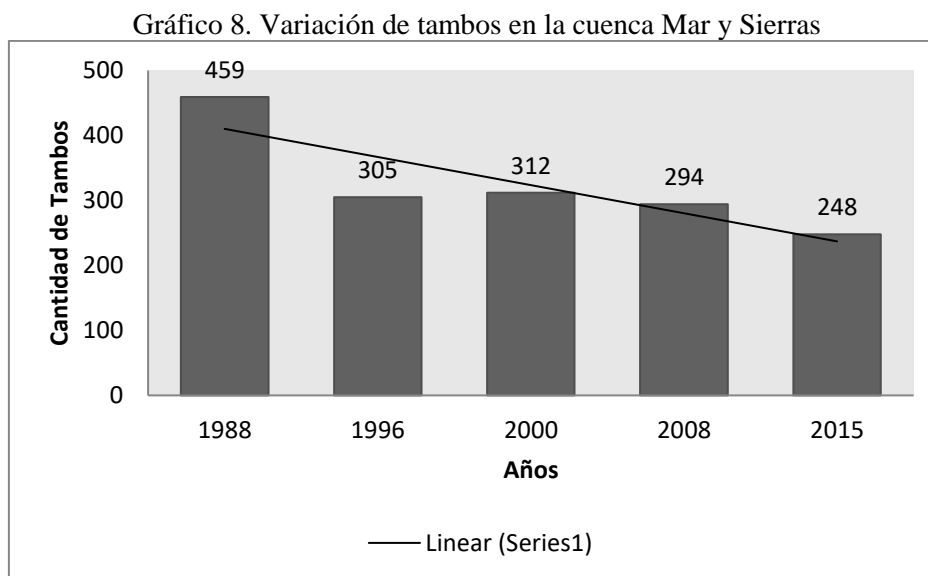
Fuente: SENASA

La Unión de Productores de Leche es una asociación regional, con personería jurídica creada



hace 48 años. La misma exhibe una prevalencia de socios de Tandil y de algunos tambos en los alrededores. Hoy en día la asociación tiene aproximadamente 50 socios, un número que se ha mantenido pese a la disminución de tambos en los últimos 20 años.

Como se observa en el gráfico 8, en la región se evidencia un comportamiento similar a la Argentina respecto a la disminución de establecimientos productores. Los productores sostienen que *“no se esperan nuevos socios porque en este momento no es un buen negocio tener un tambo, es muy demandante”*.



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos provistos por la Dirección Estadística de la Provincia y SENASA.

La función de la Unión de Productores de Leche es ejercer la representación gremial de los productores de la zona en la mesa nacional de lechería y participar en la mesa provincial de lechería. A estas actividades gremiales se les suman actividades de difusión y de capacitación puntual a los socios. No otorga subsidios ni ningún otro aporte financiero para el desarrollo productivo de los socios. Actúa como centralizador de propuestas que reciben de instituciones y las difunde. El objetivo central es armar una mesa provincial de productores lecheros.

Los socios sostienen que en contraprestación aportan un proporcional de su producción para mantener la cuenca, que es el equivalente al 0.15% del cheque diario, pagados en forma mensual; por ejemplo *“los que entregan a Danone, en la facturación se les descuenta y Danone nos deposita”*.

Más del 60% de los productores de la cuenca no se encuentran asociados a la UPL. Los productores y autoridades, aseguran que *“hacen más ruido de los que en realidad son”* y que *“uno trata de que participen, la generación adulta ya no, pero que traten de ir los hijos”*. No obstante, resaltan la participación de varios productores –incluso los no socios– a la hora de realización de actividades, ya sean de tipo capacitación como manifestaciones gremiales o reuniones.

Asimismo, se considera que hubo un recambio generacional a nivel de la cuenca, donde comenzaron a participar nuevos productores que gestionan sus establecimientos familiares. Adicionalmente, una insuficiente y desactualizada información sobre el crecimiento de los socios a lo largo de los años, imposibilita conocer claramente la evolución de la asociación en este aspecto.

Los productores que se integran verticalmente hacia otras actividades de la cadena no están asociados, con excepción de la fábrica tandilense Don Atilio. El resto de los productores queseros no forman parte. No obstante, se resalta como fortaleza que se cuenta con una base de correo electrónico de todos los productores para difundir sus actividades.

Tanto el representante del INTI, como el jefe de SENASA de la sede Tandil, han indicado que aproximadamente más del 80% de la leche producida en la cuenca se va a las usinas, el sobrante se utiliza para la producción de quesos o masa, debido al problema de conservación del producto.

El eslabón industrial de esta cadena está constituido por una usina con capitales transnacionales, y otras locales de menor envergadura. Existen también varios productores queseros pequeños y medianos establecidos formalmente, y una considerable porción de productores marginales ubicados en pequeños pueblos de la cuenca. Las principales usinas que demandan la leche producida en los tambos son Danone-Mastellone Hnos., Vacalin, Luz Azul, la Cooperativa el Amanecer y en menor medida SanCor. Don Atilio es la empresa de Tandil más importante, que está integrada verticalmente, cuenta con dos tambos propios y el faltante de leche lo compra a tambos vecinos. Destina toda su producción a la elaboración de leche fluida, quesos y dulce de leche.

Danone-Mastellone Hnos., es el principal demandante de los tambos de Tandil y es quien marca las reglas de juego en la región y define la gobernanza de la cadena. Esta fábrica determina el precio de la leche para la zona y negocia con el resto de las usinas si el precio que éstas pagan a los productores es mayor.

En general, la usina impide que un tambo pueda vender leche a más de una fábrica, suspendiendo los contratos de compra. Si bien ahora la situación está cambiando por la disminución de la producción, se siguen observando comportamientos de estas características. En períodos de exceso de oferta, se elegían los tambos en función de su fácil accesibilidad, además de las características proteicas de la leche. Hay productores que sostienen que esta situación no es igual en todas las cuencas de la provincia de Bs As, y que Danone *“elige operar en Mar y Sierras por el tipo de vacas y de sólidos en la leche en lugar de en Abasto”*.

Desde el año 2010, han comenzado a desarrollarse iniciativas asociativas de elaboradores de lácteos en la ciudad de Tandil, lo que derivó en la conformación del Clúster Quesero de Tandil. La idea surgió como respuesta a iniciativas particulares que buscaban la manera de obtener financiamiento para *“trabajar en conjunto sobre una mejora en la producción de quesos”*. Mediante una vinculación con el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), dependiente del Ministerio de Agroindustria de Nación, se convocó a instituciones y productores de la región a participar de un foro para la obtención de financiamiento y la conformación del clúster *“haciendo hincapié en la regionalización, en la promoción de una región geográfica específica”*. A partir del desarrollo de foros y talleres en los que *“participaron productores industriales, el municipio, la Universidad, INTA e INTI, los productores expusieron sus problemáticas productivas, proponiendo luego soluciones, y esto derivó en la conformación de cinco ejes de trabajo”*. Estos ejes se agruparon en análisis de calidad, laboratorio, desarrollo comercial, turismo rural y espacio clúster, generando la conformación de un equipo técnico y en paralelo definiendo la comisión directiva del clúster.

Hoy en día, el clúster quesero de Tandil agrupa a 33 productores de Tandil, Ayacucho y Rauch y un equipo técnico conformado por instituciones municipales, provinciales y nacionales, motivados por la visión de que en el mediano plazo se produzca un queso con la marca Tandil y *“los productores se pongan de acuerdo en una metodología de elaboración con una calidad asegurada, buenas prácticas de elaboración y con controles específicos”*.

Si bien se observa una amplia cantidad de productores asociados, aún no se evidencian fuertes lazos de pertenencia al clúster, tal como ocurre con la Unión de Productores Lecheros. Los referentes de instituciones sostienen que las empresas no son muy receptivas a participar pero que en los últimos cinco años *“ha crecido el vínculo entre las fábricas y el INTI”* y *“a la Facultad de Económicas le dio más visibilidad, los productores conocen que hacemos Extensión”*. *Es un desafío para estas instituciones trabajar en red porque “existe una posibilidad de trabajo grande para la región”*.

En materia de asociativismo, ni la Unión de Productores ni el Clúster Quesero

funcionan como tal. En los últimos dos años se registraron pequeñas iniciativas incipientes de producción de leche conjunta para hacer frente a la coyuntura económica desfavorable del sector. Otras empresas han comenzado a “*integrarse verticalmente*” destinando parte de su producción a la elaboración de quesos “a baja escala”. En ambos casos los resultados todavía no pueden materializarse. Por su parte, el clúster quesero, aún carece de identidad colectiva y orienta todas sus actividades a aumentar la participación de los pequeños industriales del sector.

En términos de vinculación, la Unión de Productores de Leche conforma la comisión directiva de varias asociaciones locales, como el Clúster Quesero, la Cooperativa Vial, en FUNTALA, Escuela Agrotécnica, mediante tareas de revisiones de cuenta y consejo de seguridad. No obstante, no se observa vínculo fluido entre el Clúster y la Asociación, y tampoco se evidencian actividades en conjunto. Si, existen importantes vínculos entre productores con el IFCN, laboratorio lácteo mundial, que produce información comparada del sector en el mundo, y de la participación de Don Atilio en el Centro de Industria Lechera, APYMEL y también en el Cluster Quesero.

En términos inter-cuenca, tampoco existen signos de cooperación. Como sostienen las instituciones se registran diversas uniones de productores que “*pueden tener comunicación, pero no desde el punto de vista estratégico productivo sino ejerciendo una representación más gremial*”.

Como se subrayó, el 80% de la producción de leche es demandada por las grandes usinas. Los quesos y lácteos elaborados por empresas regionales son comercializados en supermercados y establecimientos gourmet como queserías. En los últimos años con la obtención de la “Denominación de Origen Tandil” en chacinados, se logró apertura comercial en los mercados, pudiendo comercializarse algunas marcas de quesos en toda la provincia de Buenos Aires y Capital Federal. La leche fluida, manteca, dulce de leche y yogures se venden, principalmente, en el mercado local.

Tal lo analizado por los productores, la internacionalización de la cadena es incipiente, y “*no es un tema central en este momento*”. Sólo aquellos productores que tengan un grado de integración vertical podrán exportar aunque consideran que “*será necesario reestablecer los lazos con el mercado externo y no va a ser fácil*”. En términos de importaciones, se han realizado inversiones sustanciales en tambos y en pequeñas fábricas y “*es necesario aún más*”. Muchos de los productores queseros han podido lograr modernización a partir de subsidios otorgados por el Banco Mundial por formar parte del clúster quesero, “*y ha sido un canal que ha abierto la importación en la región*”. Finalmente, y al igual que en la cadena argentina, existe una organización transnacional, Danone-Mastellone Hnos que constituye un jugador importante en la cadena. Si bien sus productos están orientados al mercado interno gran parte de sus utilidades vuelven a sus capitales de origen.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El trabajo es de carácter exploratorio y se espera que su alcance permita comprender las particularidades de la actividad láctea a nivel regional, nacional y mundial. El mismo constituye un antecedente empírico para estudiar con mayor profundidad las cuencas lácteas regionales, aunque cada una tenga características distintivas en términos de actores y actividades que realizan.

La cadena láctea en Argentina y en el mundo está atravesando un momento de gran volatilidad. La caída en precios internacionales, la disminución en las exportaciones Argentinas – pese a que es un país que se abastece y se encuentra entre los cinco primeros exportadores de leche en polvo en el mundo – y la falta de apoyo y de políticas estructurales al eslabón productor de la cadena, intensifican esta situación.

La producción de leche se caracteriza por la existencia de productores tamberos que también

se dedican a otras actividades agropecuarias, productores con uno o varios tambos de mayor tamaño y pequeños productores que realizan la actividad como subsistencia. En los últimos 20 años la producción de la leche se mantuvo prácticamente estable y los establecimientos se han ido concentrando en menores cantidades de mayor tamaño.

La elaboración de productos lácteos del eslabón industrial es oligopólica, con grandes empresas transnacionales en algunas regiones, dedicadas a producción de leche fluida, yogures y postres de leche, donde la empresa Danone es dominante, y mayor variedad de PyMEs orientadas a la elaboración de leche en polvo, el principal producto exportador, y quesos.

Cuando estudiamos economías regionales en países en desarrollo nos encontramos frente a una limitante a considerar: la información. Existe un esfuerzo sustancial en términos de recursos invertidos para obtener información fehaciente, datos actualizados sólidos y estadísticas adecuadas.

La caracterización de la cuenca Mar y Sierras se ha desarrollado sobre la base de entrevistas realizadas a productores lecheros, queseros de Tandil y zona, y a representantes de instituciones extensionistas como el INTI, SENASA y la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN. Existe una particularidad adicional de los productores, que es la reticencia a brindar información cuantitativa, relacionadas con la inversión, el financiamiento y los resultados económicos. No obstante, se han podido bosquejar los principales lineamientos de la cadena y como sostienen en las instituciones “la situación es aún peor en Chaco, Entre Ríos, Corrientes, Formosa, recopilar información de producciones lecheras – que las hay-, o de cualquier actividad primaria de producción, específica o estadística, es complejo el tema, más difícil”.

En líneas generales el comportamiento de la cuenca Mar y Sierras respecto a la cadena láctea argentina es similar en cuanto a la concentración de los eslabones primarios e industrial en los últimos años, agrupándose en empresas de mayor tamaño, por un lado, y la cantidad pymes productoras de lácteos, por el otro. La diferencia sustancial está dada por la internacionalización, ya que Mar y Sierras no constituye una región exportadora como lo es Córdoba y Santa Fe, destinando casi en su totalidad la leche producida para abastecer el mercado interno.

Una ventaja adicional es el regionalismo. La región geográfica de la cuenca es la más atractiva de la provincia de Buenos Aires y característica en términos de elaboración de productos regionales. La obtención de la Denominación de Origen Tandil, en chacinados, despertó un interés particular en pequeños productores que buscan integrarse y apuntar hacia nichos y segmentos gourmet como los quesos semiduros, saborizados y combinaciones. En Argentina comienza a vislumbrarse este tipo de asociaciones, especialmente en pymes, aunque todavía es muy incipiente.

En general, no se observa un nivel de integración “cooperativo” entre los eslabones de la cadena, principalmente entre productores e industrias, y en situaciones de vulnerabilidad económica como hoy en día esa debilidad se agrava aún más. La constante apreciación del margen y el valor agregado en cada eslabón en la cadena pone de manifiesto la necesidad de estudiarla con detenimiento y buscar alternativas de mejora.

La cadena se encuentra internacionalizada y se evidencia en tres aspectos. El primero lo constituyen las exportaciones de productos lácteos, que si bien han disminuido, componen el sexto rubro exportador del sector agropecuario. En los últimos años diversos factores han disminuido las exportaciones, motivo por el cual hoy en día el sector se ve debilitado. El segundo elemento lo constituyen las importaciones de otros productos lácteos, como leche condensada, y bienes de capital. Los importadores de insumos y bienes de capital son los productores e industriales mientras que el sector comercial exhibe en góndola productos lácteos para abastecer el mercado interno. Por último, la existencia, desde la década del '90, de capitales transnacionales en el eslabón industrial y comercial – hoy empresas líderes en su rubro – acentúa más el grado de internacionalización. No obstante, resta identificar el nivel de

internacionalización de otras cadenas lácteas a los efectos de comparar su inserción en cadenas globales de valor.

Las entrevistas realizadas han sido útiles para comprender el fenómeno de internacionalización de la cadena. Sin embargo, será necesaria la profundización de esta estrategia y la ampliación de la muestra para consolidar la validez metodológica de este análisis.

En virtud de que este es un estudio exploratorio, se pueden inferir múltiples futuras líneas de investigación. Si consideramos como abordaje la mejora de la competitividad de la cadena, es posible trabajar en tres líneas bien diferenciadas: la eficiencia de producción, el upgrading y la internacionalización, que observamos que son actividades que se llevan a cabo. Será necesario realizar un abordaje inter-cuencas para poder obtener resultados a nivel agregado y por subregiones.

Un aspecto económico central lo constituye la determinación de márgenes “óptimos” en cada eslabón de la producción en comparación con distintos países del mundo con niveles y costos de producción similares.

Adicionalmente, los recursos humanos y el relevo generacional es una cuestión central que constituye una amenaza para el sector en los próximos años. Sería importante, desde el punto de vista de la sociología analizar y repensar estrategias para evitar que se extingan las producciones de leche familiares que se fueron desarrollando durante varias generaciones. Eso tendería a una mayor concentración de los tambos, y haría aún más ineficientes a las empresas.

## REFERENCIAS

- Achchuthan, R. K. (2012). A Study on Value Chain Analysis in Paddy Sector: Special Reference to Kilinochchi District, Srilanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(18).
- Chang, P., Bayhaqi, A., & Yuhua, B. Z. (2012). *Concepts and trends in global supply, global value and global production chains*. Singapore: Asia-Pacific Economic Cooperation Policy Support Unit.
- Centro de Industria Lechera (2013). *Estadísticas y publicaciones*. Disponible en: <http://da0249.wixsite.com/cil-argentina>. Consultada el 19/07/2016.
- Coe, N. M., & Hess, M. (2005). The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. *Journal of Economic Geography*, 5(4), pp. 449-473.
- FAO (2014). *Milk and Milks Products - Price and Trade Update*. Trade and Markets Division Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Kaplinsky, R. (2001). Introduction: Globalisation, value chains and development. *IDS bulletin*, 32(3), pp. 1-8.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), pp. 78-104.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2009). *A global value chain approach to food safety and quality standards*. Global Health Diplomacy for Chronic Disease Prevention, Working Paper Series, Duke University, Durham.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters. *World development*, 33(4), pp. 549-573.

Gutman, G., & Barbero, M. (2008) “La industria láctea ante el proceso de reestructuración de la economía argentina en la década de 1990”. Centro de Investigación en alimentación y desarrollo. *Revista Estudios Sociales* 16(31) pp. 128-163.

Hemme, T., Christoffers, K., & Deeken, E. (2004). *IFCN dairy report 2004*. IFCN Centre, Braunschweig, Germany.

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research* (Vol. 113). Ottawa: IDRC.

Kaplinsky, R. (2004). Spreading the gains from globalization: what can be learned from value-chain analysis? *Problems of economic transition*, 47(2), pp. 74-115.

Kiel, Germany, & Hemme, T. (2012). *IFCN Dairy Report 2012: for a better understanding of milk production world-wide*. IFCN-International Farm Comparison Network.

Lema, D., & Gallacher, M. (2004). *Análisis de la industria láctea: Competitividad y relaciones con la cadena*. Trabajo realizado para CIL (Centro de la Industria Lechera). Manuscrito no publicado.

Lie, et al. (2012). Improving smallholder livelihoods through local value chain development: A case study of goat milk yogurt in Tanzania. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(3).

Henson, S., & Humphrey, J. (2010). Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries. *The journal of development studies*, 46(9), pp. 1628-1646.

Humphrey, J., & Memedovic, O. (2006). Global value chains in the agri-food sector.

Humphrey, J. (1995). Industrial reorganization in developing countries: from models to trajectories. *World development*, 23(1), pp. 149-162.

Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?. *Regional studies*, 36(9), pp. 1017-1027.

McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic management journal*, pp. 1133-1156.

Mesquita, L., & Lazzarini, S. G. (2010). Horizontal and vertical relationships in developing economies: Implications for SMEs’ access to global markets. En *New Frontiers in Entrepreneurship* (pp. 31-66). Springer New York

Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2004). Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization science*, 15(1), pp. 5-21.

Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2004). *Upgrading in clusters and value chains in Latin America: the role of policies*. Inter-American Development Bank.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of notions. *Harvard business review*, 68(2), pp. 73-93.

Regunaga, M., Cetrángolo, H., & Mozeris, G. (2007). *El Impacto de las cadenas Agroindustriales Pecuarias en Argentina. Evolución y potencial*. Sociedad Impresora Americana SA, Buenos Aires.

Sánchez, C.; H. Castignani, M. Suero, J.C. Terán y M. Marini. (2012). *La Lechería Argentina: Estado Actual y su Evolución*. INTA. Pp 15.

Schmitz, H., & Nadvi, K. (1999). Clustering and industrialization: introduction. *World development*, 27(9), pp. 1503-1514.

Scott, G. J. (2014). Adding values to value chains. *RAE Revista De Administracao De Empresas*, 54(1), pp. 67-79. doi:10.1590/S0034-759020140107.

Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of management review*, 29(2), pp. 258-271.

Taberna, M., & Fariña, S. (2013). *La producción de leche en Argentina. Anuario de la Lechería Argentina 2013*. Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina, Buenos Aires.