

06.

## Heterogeneidad y anclaje territorial de la industria láctea: el caso de Entre Ríos

Clara Craviotti - Patricio Vértiz

**RESUMEN** El anclaje territorial de una actividad productiva y los agentes que participan de ella es un componente difícil de aprehender desde el punto de vista empírico. En este trabajo construimos una tipología para clasificar a las industrias lácteas y desarrollamos una propuesta para medir el anclaje de estas. Lo complementamos con el análisis de los discursos de los entrevistados en relación con los comportamientos adoptados. Nos interesamos por una cuenca lechera (el oeste de Entre Ríos) donde la diversidad en términos de anclaje territorial puede ayudar a explicar sus condiciones de funcionamiento. El análisis realizado nos permite plantear que, mientras ciertos agentes se apoyan en la ampliación de los mercados y el desarrollo de las tecnologías que facilitan las interacciones a la distancia, otros hacen de la proximidad su fortaleza. Lo anterior no supone negar la influencia de las dinámicas multiescalares, sino en todo caso, apunta a poner de manifiesto cómo estas son intermediadas en los espacios locales.

**Palabras clave:** Anclaje territorial | Industria láctea | Entre Ríos

### *Heterogeneity and territorial anchorage of the dairy industry: the case of Entre Ríos*

**SUMMARY** *The territorial anchoring of a productive activity and its agents is difficult to grasp from the empirical point of view. In this paper we construct a typology to classify dairy firms and we develop a proposal to measure their anchoring. We also analyze the discourses of the interviewees regarding their behaviors. We are interested in a dairy basin (the west of Entre Ríos) where the diversity in terms of territorial anchoring can help to explain its conditions of operation. The analysis carried out allows us to argue that while certain agents rely on the expansion of markets and the development of technologies that facilitate interactions at a distance, others base their strength in proximity. This does not reject the influence of multi-scalar dynamics, but aims to show how the latter are mediated in local spaces.*

**Key words:** *Territorial anchoring | Dairy industry | Entre Ríos*

Recepción  
13/03/2018

Aceptación  
05/07/2018

ISSNe  
2314-0208



**Clara Craviotti**  
Universidad de Buenos Aires, CONICET-FCE. Argentina

**Correspondencia**  
c.craviotti@conicet.gov.ar

**Patricio Vértiz**  
Universidad Nacional de La Plata. Argentina

**Correspondencia**  
\*patovertiz@yahoo.com.ar

---

\* Este artículo se realiza en el marco del PICT 1093 financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Los autores agradecen la colaboración de Paula Palacios, Silvina Butarelli y María José Marnetto.

**Como citar:** Craviotti, Clara y Vértiz, Patricio (2019). Heterogeneidad y anclaje territorial de la industria láctea: el caso de Entre Ríos. *Pampa. Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales* n°19. e0006, pp. 103-122. DOI: 10.14409/pampa.15.19.e0006

## 1. Introducción

La producción láctea —tradicionalmente considerada como ejemplo típico de *cluster* o sistema productivo local— exhibe en la actualidad un conjunto de rasgos que dan cuenta de la influencia de dinámicas globales, que penetran en los territorios con intensidad variable: la presencia creciente de empresas multinacionales en la producción y el abastecimiento de los mercados nacionales, así como en la provisión de los insumos empleados; una mayor orientación hacia la exportación a mercados dinámicos, especialmente los asiáticos, donde la tasa de crecimiento del consumo de lácteos es más elevada. Por otro lado, ciertos avances tecnológicos (en materia de enfriamiento, ultra-pasteurización, nanofiltración, entre otros) facilitan el acceso a productores y consumidores distantes. Sin embargo, persiste una importante heterogeneidad de productores e industrias que coexisten en los espacios locales.

En este trabajo analizamos una cuenca lechera (la del oeste de Entre Ríos) que presenta particular interés por la diversidad de actores que allí participan: productores remitentes a usinas y otros que elaboran quesos en sus propios predios (la mayoría de ellos de tipo familiar); industrias orientadas a mercados locales y otras que apuntan a exportar productos de alto valor. Exploramos cómo se traduce esta diversidad en términos de anclaje territorial, empleando como base información proveniente de entrevistas en profundidad a informantes calificados vinculados a la actividad (14), a referentes de empresas lácteas del área (15), documentos y datos cuantitativos.<sup>1</sup> La integración de fuentes y técnicas de análisis cuantitativas y cualitativas nos permite plantear que, mientras ciertos agentes se apoyan en la ampliación de los mercados y el desarrollo de las tecnologías que facilitan las interacciones a la distancia, otros hacen de la proximidad geográfica y social su fortaleza. Lo anterior no supone negar la influencia de las dinámicas multiescalares, sino en todo caso, apunta a poner de manifiesto cómo estas son intermediadas en los espacios locales.

Argumentamos que anclaje e impacto son miradas distintas pero complementarias para el conocimiento de la interacción entre cadena y territorio. Hasta el presente la cuestión del anclaje ha sido principalmente estudiada para productos basados en indicaciones geográficas (Madelrieux *et al.*, 2017). No obstante, resulta necesario analizar su presencia en las producciones convencionales, en tanto puede contribuir a explicar sus condiciones de funcionamiento y la continuidad de algunos de sus integrantes, aún en circunstancias adversas.

La organización del artículo es la siguiente: en primer lugar, analizamos la evolución histórica de la producción láctea en Argentina y en la cuenca bajo estudio. Luego caracterizamos las industrias allí existentes, proponiendo una tipología. Seguidamente nos interesamos por su grado de anclaje territorial, relacionándolo con la tipología antes presentada. Por último, extraemos algunas conclusiones del análisis efectuado.

## 2. Las transformaciones en la actividad láctea argentina

En Argentina el desarrollo de la actividad láctea reconoce una etapa que podríamos calificar de preindustrial o artesanal, cuando las unidades productoras de leche estaban ubicadas en zonas urbanas y suburbanas, lo que facilitaba el acceso a los consumidores (Ferrero y Cravero, 1983). Se trataba de una actividad familiar, donde los productores

---

<sup>1</sup> Es de señalar que la información cuantitativa sobre las industrias es escasa, parcial y está desactualizada; en función de los objetivos del trabajo, gran parte de la información empleada es de primera mano, generada por el equipo de trabajo del proyecto.

tamberos<sup>2</sup> (por lo general de origen vasco) alquilaban chacras o haciendas y de a poco iban incrementado su capital en vacas lecheras (Zubizarreta y Gómez, 2012).

Después de 1890, los tambos fueron gradualmente desalojados de las ciudades e instalándose en áreas rurales. Esto fue posibilitado por el desarrollo de los ferrocarriles y la conformación de empresas de cierta magnitud como el caso de La Martona, que enviaba leche envasada a Buenos Aires a través de su propia red de distribución. Por esta misma época también se instalaron cremerías y fábricas de manteca en zonas rurales.<sup>3</sup> Las primeras fábricas de manteca a vapor emplearon desnatadoras de leche de fuerza centrífuga, producidas por el sueco Gustav de Laval. El introductor de las máquinas financió a los primeros industriales, que se ubicaron en la línea del ferrocarril del Sur. La exportación de este producto se inicia en 1895 con la instalación de frigoríficos y tenía como principal destino al Reino Unido. La empresa líder por ese entonces (La Escandinavia) decidió trasladar su fábrica a Buenos Aires para poder abastecerse de las diferentes líneas de ferrocarriles y beneficiarse de la cercanía al puerto para exportar. Desarrolló mecanismos de integración vertical arrendando campos y luego subarrendándolos a productores, a fin de asegurarse el abastecimiento de la leche (Ferrero y Cravero, 1983; Morstetun, 1962; Zubizarreta y Gómez, 2012). Más tarde la exportación de este producto disminuyó, y otros subproductos como la caseína empezaron a tomar importancia (Regalsky y Jáuregui, 2012).

Durante esta etapa los derivados lácteos (crema, manteca, caseína) se producían en Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos en ubicaciones coincidentes con el trazado del ferrocarril, mientras que la leche fluida para el abastecimiento de la ciudad de Buenos Aires (y en menor medida Rosario) continuaba produciéndose en sus cercanías (Gutman y Rebella, 1990). En los años 60 del siglo XX el desarrollo de mejores caminos y de vehículos automotores especializados desplazaron a este medio de transporte y se ampliaron las zonas de abastecimiento de las grandes usinas (Mancuso y Terán, 2007). No obstante, en las cuencas más distantes de los principales centros de consumo persistió la inclinación hacia la producción de derivados, ya que el mayor valor agregado y vida útil de estos productos atenúa la incidencia de los costos del flete.

Por otra parte, la ubicación de los tambos en la región pampeana se explica por las favorables características del suelo y el clima, y también por la proximidad a los grandes centros urbanos. En términos generales la importancia de la región en la producción de leche no se ha visto alterada a lo largo de los años: hoy día el 97 % de los tambos del país se ubican en las cinco provincias pampeanas (Petrecolla, 2016).

Desde el ángulo de la orientación de mercado, la actividad láctea del país tuvo un fuerte desarrollo gracias a la exportación de manteca y luego de caseína, con un rol destacado del capital británico. El declive de las exportaciones en la década del 30 obligó a concentrar los esfuerzos en el mercado interno (Regalsky y Jáuregui, 2012). Junto con ello, comenzó a perfilarse el liderazgo de los capitales nacionales en la actividad (Gutman y Rebella, 1990). La industria fue impulsada gracias a la obligatoriedad de pasteurización de la leche, que empezó a hacerse efectiva en el país hacia fines de los años 60. Desaparece la entrega domiciliar directa desde el tambo, generalizándose una situación de cuasi-integración del productor al eslabón industrial. Esto ocurre a través de un contrato implícito, no formalizado, que le asegura el retiro cotidiano de su producción. Este proceso fue acompañado de la modernización e intensificación de los sistemas productivos, promovida por empresas y cooperativas de productores.

---

2 En Argentina, Uruguay y Paraguay las explotaciones lecheras son denominadas tambos, término proveniente de la voz quichua «tanpu» que designa aquellos albergues y depósitos de alimentos a la vera de los caminos (Pardías, 2014).

3 Las cremerías actuaron como puntos intermedios entre el pequeño tambero y el gran industrial. De acuerdo con Daireaux, cada veinte o treinta tambos existía una cremería, y cada seis cremerías, una mantequería (Zubizarreta y Gómez, 2012). Este dato indica las diferencias de escala de los dos tipos de industrias lácteas existentes en ese entonces.

En el marco general de apertura externa, desregulación económica y convertibilidad de la moneda propio de la década del 90, la conformación interna de la industria cambió sustancialmente, con la absorción de algunas empresas chicas por otras de mayor tamaño, la llegada de capitales extranjeros que compran empresas locales o establecen alianzas y *joint-ventures* con las firmas líderes, y el aumento de la importancia de la gran distribución.<sup>4</sup> En esta etapa, el país se transformó en exportador estructural de productos lácteos, principalmente de leche en polvo (Zubizarreta y Gómez, 2012), proceso favorecido por la conformación del Mercosur.

La recesión de la economía de la segunda mitad de los '90, profundizada por la devaluación del real brasileño en 1999, culminó en una crisis político-institucional de magnitud en el año 2001, que condujo a un giro profundo de la política económica. La recuperación posterior del consumo interno de lácteos y las exportaciones se conjugó con una mayor diversificación de los destinos. Surgieron nuevos emprendimientos y varias firmas aumentaron sus volúmenes de procesamiento; sin embargo, hacia fines de 2015 los niveles de producción se asemejaban a los de fines de los '90. Las dos firmas líderes del sector, ambas de capital nacional (Mastellone y Sancor) enfrentaron situaciones críticas, que llevaron a importantes reestructuraciones internas. Algunos informantes calificados consideran que, al ser la leche un producto sensible, la actividad se vio afectada por políticas que priorizaron el consumo interno, desaprovechando posibilidades de exportación en momentos de precios internacionales excepcionales. Otros, en cambio, ponen el acento en la creciente volatilidad de los mercados externos, la falta de competitividad del país, la vulnerabilidad del sector lácteo frente a las inclemencias climáticas. En cualquier caso, todos coinciden en la ausencia de una planificación concertada y de largo plazo para hacer frente a los cambios del sector y el contexto en que se inserta.

En cuanto al tipo de agentes presentes en la actividad, existe una importante heterogeneidad en los sistemas productivos en función de su grado de intensividad y forma de organización (trabajo exclusivo de la familia, en combinación con medieros y trabajadores contratados, solo basada en personal asalariado). En la industria, la heterogeneidad viene dada por la composición del capital, el tamaño, el tipo de producto y el ámbito de acumulación de las empresas. De acuerdo con Bisang *et al.* (2008) a grandes rasgos existen tres grandes bloques, con: 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.

A lo largo de las últimas décadas la producción primaria se ha concentrado en un menor número de tambos (Tabla 1). Según datos del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina, una quinta parte de ellos (21,5 %) produce más de la mitad de la leche (56,4 %). No obstante, la concentración de la producción industrial es más acentuada: se estima que el 0,4 % de las empresas capta el 40 % de la leche cruda de los tambos y un porcentaje similar produce el 86 % de la leche pasteurizada, el 90 % del yogurt y el 50 % de los quesos (Petrecolla, 2016). Es de señalar que la cantidad actual de establecimientos industriales sería menor a la reflejada en la tabla<sup>5</sup> pero, de todos modos, su número se ha

---

4 A partir de estos procesos, Gutman *et al.* (2003) diferenciaban cinco estratos de empresas lácteas: 1) grandes empresas nacionales multiproducto y multiplantas, con ámbito de acumulación nacional/regional (casos de Mastellone, Sancor); 2) empresas transnacionales gerencadoras de marcas multiproducto y multiplantas, con ámbito de acumulación regional (Nestlé, Danone); 3) medianas empresas multiproducto y multiplantas con orientación exportadora (Milkaut, Williner) 4) medianas empresas más especializadas, con orientación al mercado interno (Cotapa, Cotar) y 5) Pequeñas y medianas empresas.

5 Los datos más recientes provienen de estadísticas tributarias de la Administración Federal de Ingresos Públicos e incluyen heladerías y otros comercios que elaboran productos lácteos. Las cámaras industriales estiman 672 empresas lácteas para 2012 (Schaller, 2013).

mantenido proporcionalmente más estable que la cantidad de explotaciones tamberas. De hecho, en la cuenca seleccionada para el análisis, la mayoría de los industriales entrevistados aludieron al marcado proceso de disminución de los tambos; la percepción que prevalece es que persistirán los grandes y los pequeños basados en el trabajo familiar.

**Tabla 1.**

Argentina. Actividad láctea. Evolución de indicadores seleccionados.

	1988	2000-2002	2016
Producción (en millones de litros)	6.061	9.273	9.711
Nº de unidades –tambos-	30.141	16.500	11.531
Nº de vacas (en miles)	2.360	2.450	*
Litros/tambo//día	550	1.539	*
Nº de vacas/tambo	78	148	*
Rendimiento (litros vaca/año)	2568	3784	*
Nº de establecimientos industriales	722 (1984)	718 (2004)	997 (2011)

Fuente: Petrecolla (2016), Schaller (2013) SENASA (2016), Secretaría de Lechería (2016), Taverna (2010).

\* No se incluyen estos datos, dado que las cifras publicadas por el SENASA no discriminan las vacas de tambo (en las mismas unidades productivas pueden realizarse simultáneamente actividades de cría, recría, invernada, etcétera).

### 3.La actividad láctea entrerriana: inicio y desarrollo

En la provincia de Entre Ríos, un primer antecedente de la actividad láctea con destino comercial se remonta a las colonias organizadas a partir de 1891 por la Jewish Colonization Association (JCA) que tenían una orientación mixta, e incluían la producción lechera con destino al mercado (Ferrero y Cravero, 1983). La JCA entra en contacto con la empresa La Escandinavia e instala algunas cremerías en el este de la provincia (Dominguez, Feinberg y Basavilbaso); adquiere vacas para los colonos y les paga un sobreprecio por litro de leche. Sin embargo, los resultados no habrían sido muy alentadores (Winberg, 1969). Años más tarde (1906) la River Plate Dairy Co, que ya había fomentado la producción lechera en Santa Fe, toma a su cargo las diversas cremerías de la JCA e instala una fábrica de manteca en Basavilbaso. Pero con el tiempo la mayoría de ellas fueron abandonadas: en esa época la provincia de Entre Ríos estaba relativamente aislada de Buenos Aires, y sus escasos centros urbanos generaban una demanda limitada. La Mesopotamia no solo era una región incomunicada por la carencia de uniones a través del río Paraná, sino también por la deficiencia de la red ferroviaria y caminera en su interior (Ferrer y Rougier, 1970).

Sin embargo y a instancias de la Sociedad Rural de Nogoyá, en 1943 la empresa Nestlé decide instalar un tambo modelo en dicho departamento y una fábrica dedicada a la producción de leche en polvo. A nivel internacional la empresa se caracterizaba por desarrollar cuencas lecheras, brindando asistencia técnica a productores que le suministraban la leche. En Entre Ríos tuvo un servicio de asistencia técnica integral hasta el

año 1978; sembraba pasturas, se ocupaba de la inseminación artificial de las vaquillas, ofrecía financiamiento.

Había una mano grande para los productores porque te proveían todo, semillas, fertilizantes, agroquímicos, todo, vos ibas y si necesitabas 1000 kilos de fertilizantes ellos te lo daban, después vos ibas y te decían cómo los querías pagar o te decían en cuántas cuotas te lo descontaban. En asistencia técnica era buena, Nestlé, siempre fue buena, los pagos también, o sea, eran por decir, el día 10 estaba el cheque con el pago, pero el problema siempre fue el precio. (entrevista a productor de María Grande, 2017)

Nestlé tenía que cerrar con un número y en aquel entonces el número era la grasa butirosa (...) la variable de ajuste eran los tamberos. (entrevista a productor de Nogoyá, 2017)

La empresa llegó a tener seis plantas de acopio en diferentes zonas de la provincia y 3200 tamberos vinculados, hacia fines de los años 70. (entrevista a exasesor de la empresa, 2017)

La línea del ferrocarril Urquiza transportaba los tarros lecheros desde Paraná a la fábrica de Nestlé en Nogoyá; en 1958 se agregaría un servicio para transportar leche desde Tala y Villaguay. Esta forma de transporte perduró hasta mediados de los '70, siendo posteriormente reemplazada por los camiones cisterna.

Algunos años más tarde del establecimiento de Nestlé y gracias al apoyo provincial se crean dos cooperativas para abastecer de leche pasteurizada a la población, una en el este y otra en el oeste de la provincia (COTAGU en 1954 y COTAPA, en 1964). Por otro lado, la cooperativa Sancor de Santa Fe empieza a captar leche de Entre Ríos en 1973, y luego establece una planta de acopio cercana a la ciudad de Paraná. Existían otras cooperativas más pequeñas que captaban leche para estas empresas, como es el caso de El Progreso en Lucas González que se articulaba a Nestlé, o CEPAL en La Paz, que hacía lo propio con COTAPA. De esta forma, ya en los años 70 estaba estructurada la cuenca lechera entrerriana, siendo Nestlé y las cooperativas mencionadas los principales actores a nivel industrial.

En el sector primario, la ligazón de la actividad lechera con las colonias pobladas por descendientes de alemanes del Volga (que comenzaron a ubicarse en el oeste de la provincia a partir de 1877) es por demás evidente. Al principio, estos productores no estaban especializados; la producción de leche tenía poca envergadura y por lo general se destinaba al consumo familiar. Es recién en los '60-70 que adquiere el carácter de producción orientada al mercado, en correspondencia con la articulación de los tambos con las industrias procesadoras. Su función era suministrar un ingreso periódico que la agricultura de granos o la cría de ganado no podían aportar, y que resultaba imprescindible para la reproducción de las pequeñas explotaciones familiares.

La década del 90, con sus reestructuraciones a nivel empresarial, también tuvo su correlato en las industrias lácteas de la zona y repercusiones sobre sus productores tamberos. Varias empresas del sector absorbieron la producción de las plantas más chicas en otras de mayor tamaño: es el caso de Sancor, que cierra su planta de acopio en Crespo, y el de COTAPA, que cierra la de Camps. Cierra también la quesería de la empresa santafesina La Paulina ubicada en General Güemes. Pero el impacto más significativo viene del lado de Nestlé, que primero cierra su planta de acopio en María Grande y en 1998 la usina ubicada en Nogoyá, por ese entonces con una capacidad de procesamiento cercana a los 500.000 litros diarios. Esta usina estuvo inactiva hasta que fue adquirida en 2003 por un grupo santafesino que la puso nuevamente en funcionamiento y amplió su capacidad instalada.

Tales cambios impactaron sobre la red de tamberos vinculados. En algunos casos la leche pasó a ser trasladada a las usinas que algunas de las empresas más grandes

poseían en otras cuencas (casos de La Paulina —hoy Molfino, Sancor, Nestlé).<sup>6</sup> Pero dado que el costo del flete era mayor, muchos tamberos chicos tuvieron que dejar de entregar leche y en algunos casos abandonaron la actividad. Otra parte se vinculó con empresas pequeñas y medianas locales; otros optaron por producir quesos en sus propios establecimientos. Este parece haber sido el punto de partida de una peculiaridad de la actividad láctea en Entre Ríos, en relación con otras cuencas lecheras pampeanas: la existencia de un número significativo de productores tamberos—queseros.<sup>7</sup> La falta de una buena red de caminos asfaltados o transitables en períodos de lluvia, junto con la condición de pequeños establecimientos con abundancia de mano de obra familiar, favorecieron esta situación.

#### 4. Heterogeneidad industrial: Algunos elementos para su análisis

Dejando de lado a los tamberos—queseros —que procesan su propia leche, no compran a terceros—, desde hace décadas la industria láctea de la provincia muestra diversidad en cuanto al tamaño de los establecimientos y el tipo de productos elaborados: en su momento Nestlé dedicada a la producción de leche en polvo, las cooperativas con un rol importante en la producción de leche fluida, y algunas pequeñas y medianas industrias, abocadas a la producción de quesos. El panorama más reciente sigue mostrando a la empresa más importante de la provincia especializada en productos deshidratados (además de leche en polvo, produce suero desmineralizado al 90 % y fórmulas infantiles). Sin embargo, y en parte conectado con un proceso que también se dio a nivel nacional, las cooperativas locales han disminuido sustancialmente su rol en la captación de leche de los tambos, y en el abastecimiento de leche fluida a la población.<sup>8</sup>

Este lugar fue ocupado por las primeras marcas nacionales, producidas por grandes empresas ubicadas fuera de la provincia (tanto de capital nacional como extranjero), y en parte por algunas pequeñas y medianas empresas locales, que ante el espacio de mercado generado por el debilitamiento de las cooperativas comenzaron a diversificar sus productos, incorporando leche, yogures, quesos untables y postres a sus tradicionales líneas de quesos. En cuanto a precios, estos productos se ubican un tercio o más por debajo de las primeras marcas, favoreciendo el consumo de la población de ingresos bajos. No obstante, el carácter local u originario del lugar no es reivindicado salvo excepciones, y aún en estos casos es una condición genérica, que alude al origen provincial y no a lugares con cualidades de producción específicas.

En el largo plazo el número de pymes lácteas se ha ampliado, indicando un proceso semejante al de otras zonas del país, en tanto algunas de ellas se instalaron o crecieron, gracias los espacios que dejaron libres las empresas más grandes. En términos de producción de leche y luego de la crisis del 2001–2002, la cuenca se mantiene en la misma cantidad de litros producidos respecto a doce años atrás (Gráfico 1), con una participación en la producción nacional de alrededor del 3 %.

---

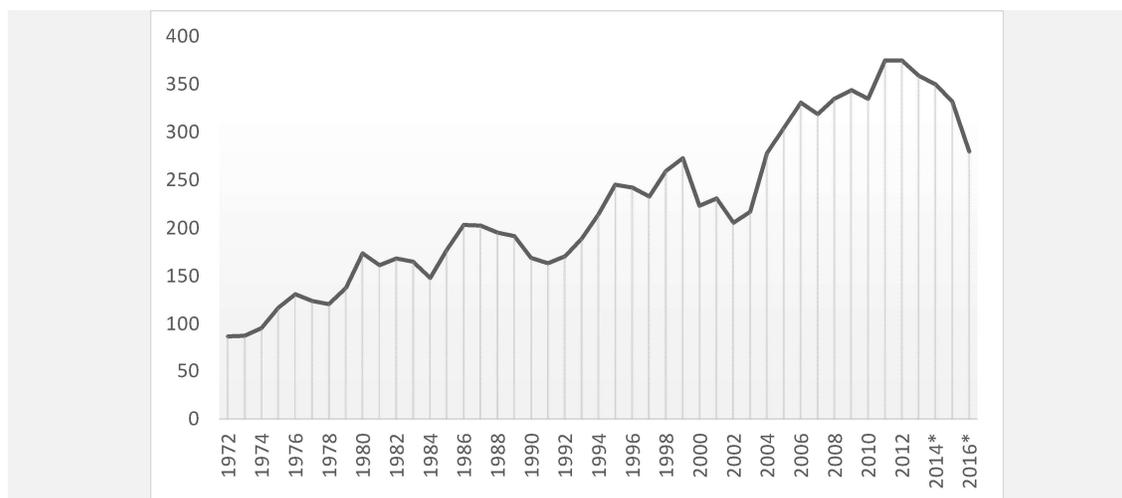
6 Durante algunos años, Nestlé derivó la leche a otras usinas que poseía en Santa Fe y Córdoba; luegoa visó a otras empresas locales que iba a retirarse completamente de la zona para que se prepararan para captar esa leche.

7 En el año 2002, un 41 % de los productores tamberos elaboraban quesos en sus establecimientos (Orsini y Mingo, 2007).

8 Las dos cooperativas más importantes de la provincia (Cotapa y Cotagu), que por su tamaño son empresas medianas, han enfrentado diversas crisis en los últimos años y modificado su estructura societaria. El primer caso se transformó en una sociedad anónima, primero con participación mayoritaria del estado provincial y luego privatizada; en el caso de la segunda, se trata de una empresa recuperada por los trabajadores.

## Gráfico 1.

Evolución de la producción de Entre Ríos (en millones de litros diarios).



Fuente: elaboración propia en base a «El sector lechero en cifras», varios números.

Desde el punto de vista espacial y según el último relevamiento oficial (PDL, 2004), cerca de 2/3 de las plantas lácteas se encuentran en el oeste de la provincia (particularmente en los departamentos de Paraná, Diamante y Nogoyá), donde también se ubica el 75 % de los tambos (Díaz Cano, 2007). En esa zona, en la cual centramos nuestro análisis, se contabilizaron para ese entonces 27 establecimientos elaboradores, con gran disparidad en el volumen que procesaban: mientras el 7 % de ellos podía procesar más de 100.000 litros/día, el 74 % tenía una capacidad instalada inferior a los 10.000. El peso numérico de los pequeños establecimientos industriales también se da a nivel primario, ya que es la cuenca con mayor proporción de tambos de baja escala, del conjunto de la región pampeana (Marino *et al.*, 2011). Cabe agregar que, según estos datos, un 25 % de la leche producida por los tambos de Entre Ríos era procesada fuera de la provincia, por empresas líderes ubicadas en Santa Fe y Buenos Aires.

La realización de entrevistas semi-estructuradas y presenciales (de alrededor de una hora y media de duración) a referentes de industrias locales permitió conocer su trayectoria e inserción actual.<sup>9</sup> Poco menos de la mitad surgió con posterioridad a la crisis del 2001, siendo fundadas por personas relacionadas con la actividad: exempleados, transportistas de leche o vendedores de productos lácteos, o bien productores tamberos que se integraron verticalmente. Todas han crecido en los últimos años en cuanto a su capacidad instalada; en algunos casos avanzaron en la automatización de procesos productivos y en la diversificación/certificación de productos. La mayor parte de los establecimientos elabora diferentes tipos de quesos genéricos y apunta al mercado regional (la propia provincia y las del noreste, donde existe un déficit de producción de lácteos; eventualmente comercializan sus productos en las provincias de Buenos Aires y Santa Fe). Se destaca un grupo de empresas que ha encarado la producción de lácteos

<sup>9</sup> Se seleccionó la muestra en base a un listado de empresas lácteas realizado por el gobierno provincial, que contaba con un total de 60 empresas. Los criterios de selección fueron: capacidad instalada, tipo de productos elaborados y mercado al que se apunta, procurando captar una diversidad de situaciones. Entre otros aspectos, las entrevistas indagaron sobre el origen de las empresas y su evolución reciente; diversificación intersectorial, modalidad de organización, integración vertical, estrategia de posicionamiento en los mercados; vínculos con otras empresas, participación en entidades intermedias y en iniciativas de desarrollo; vínculos con los productores tamberos; alcance espacial de la cuenca de abastecimiento.

ultrafrescos (leche fluida, yogures, quesos untables) y tiene un área de ventas que abarca provincias del noroeste argentino. Asimismo, tres empresas exportan una parte de su producción o apuntan a hacerlo, pero solo una de ellas toma al mercado externo como componente central de su estrategia.

Teniendo en cuenta la Tabla 2, se puede indicar que las principales diferencias a nivel industrial se vinculan con el tamaño de las plantas (que oscila de los 7000 a 1.200.000 litros diarios), el tipo de productos, el mercado y el grado de integración vertical de las empresas. Para agruparlas, construimos una tipología que define cuatro niveles de importancia: Nivel 1: conformado por una empresa con capacidad de procesamiento superior a 1.000.000 de litros diarios y otra planta ubicada 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 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, producción de quesos y ultrafrescos, integración vertical por logística propia (flete y comercios minoristas o distribución mayorista). Nivel 4: conformado por empresas de escala pequeña, inferior a los 15.000 litros diarios, productoras de quesos y con un mercado de alcance local-regional. El grado de integración vertical es variable: algunas poseen tambos propios, otras, distribución o logística propia, y otras directamente no realizan otras actividades además de la industrialización, siendo quizás las más vulnerables del grupo.<sup>10</sup>

De este modo y en base al panorama esbozado, se puede argumentar que las industrias lácteas de la zona son todas de capital nacional, y corresponden a los bloques dos y tres identificados por Bisang *et al.* (2008) para todo el país. Muchas de ellas han procurado tener mayor control sobre otros eslabones de la cadena, avanzando sobre otras etapas. También se observa un esfuerzo por ampliar la línea de productos, lo que también les permite afianzar la distribución o la venta minorista.

A pesar de la importancia del mercado interno, como rasgo que unifica a la gran mayoría de estos agentes, la exportación tiene incidencia sobre la dinámica del conjunto. En efecto, el acceso a los mercados externos se vio favorecido por la inauguración del puente Rosario-Victoria en 2003, que facilita la llegada al puerto más importante del país para productos agroindustriales. De hecho, la principal empresa de Entre Ríos exporta un promedio del 50 % de su producción, y en función de esta demanda amplía o reduce sus circuitos de abastecimiento; en la actualidad solo procesa unos 500.000 litros diarios de leche (un 42 % de su capacidad instalada), de los cuales un tercio proviene de sus tambos propios ubicados en Santa Fe y Córdoba. Por otra parte, el dinamismo del mercado exportador tiene influencia indirecta sobre las pequeñas y medianas empresas, ya que les abre un mayor espacio para sus productos en el mercado interno, si bien supone mayor competencia en el mercado de la materia prima.

---

<sup>10</sup> La tipología y el índice de anclaje no incluye una de las empresas relevadas, que produce productos lácteos de segunda transformación (preparados en base a leche en polvo y queso rallado).

**Tabla 2.**

Caracterización de las empresas lácteas entrevistadas en base a variables relevantes.

Emp resa	Año de inicio	Capacidad de procesamien to	Productores a los que compra y rango de tamaño	Emplea dos	Mercado	Origen del capital	Productos	Integración vertical
A	2003	1.200.000	90 (25 en Entre Ríos, entre 300 y 8000 litros)	250	Todo el país, exportación	Extra provincial	Leche en polvo, fórmulas infantiles, suero desmineraliza do al 90%	14 tambos propios (160.000 l)
B	1975	350.000	Más de 100; entre 500 y 45.000 litros)	110	NEA, NOA y Buenos Aires, exportación	Provincial	Leche en polvo, suero desmineraliza do al 40%, quesos, yogur, dulce de leche, postres	2 tambos propios (17000 l)
C	2002	80.000	40 Entre 300 y 20.000 litros)	45	NEA, NOA	Provincial	Quesos, yogures, quesos untables	Tambo propio (5000 l). logística propia
D	1995	40.000	17 Entre 100 y 1500 litros)	16	NEA + Salta; Rosario el más importante	Extra provincial	Quesos, dulce de leche	Distribución y logística propia (parcial)
E	Ante s de los 80	12000	20 (entre 100 y 4000 litros)	9	Entre Ríos, Santa Fe, Buenos Aires	Provincial	Quesos, dulce de leche, quesos saborizados	Comercio y logística propia (parcial)
F	1998	120000 kg leche en polvo	40 (entre	26	Cadenas minoristas, mayoristas, licitaciones	Provincial	Alimentos en base a lácteos	Logística propia (parcial)
G	1963	200.000	103 (entre 300 y 10.000 litros)	60	NEA, Buenos Aires y Santa Fe	Provincial	Quesos, suero desmineraliza do al 40%	4 tambos propios (35.000 l) y logística propia (parcial)
H	2006	10.000	6 (entre 600 y 1000 litros)	6	Entre Ríos y Rosario	Provincial	Quesos, quesos saborizados	No
I	2004	15.000	8 (entre 150 y 1000 litros)	4	NEA	Provincial	Quesos	No

J	2002	7000	9 (entre 200 y 2000 litros)	5	NEA	Provincial	Quesos, dulce de leche	Tambo propio (2000 l)
K	1992	8.000	6 entre 200 y 600 litros)	5	Paraná y distribuidores	Provincial	Quesos	Logística propia
L	2001	30000	18 (1000 litros)	22	NEA, Rosario, Buenos Aires, Mar del Plata	Provincial	Quesos, yogur, queso untable, dulce de leche, queso de cabra, saborizado	Comercios y logística propia
M	1979	10000	17 (entre 80 y 1600 litros)	7	Rosario, Entre Ríos, NEA	Provincial	Quesos	Cooperativa de productores. Comercio vinculado.
N	1930	13000	24 (entre 400 y 3000 litros)	11	NEA y Bs As	Provincial	Quesos, queso brie	1 tambo propio (4000 l). Ralladora, almacén y veterinaria
O	2005	12.000	10 (ente 200 y 3000 litros)	7	Buenos Aires	Provincial	Quesos, leche fluida elaborada por terceros	Distribución propia

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

## 5. Heterogeneidad industrial y anclaje territorial

### 5.1 Consideraciones preliminares

A continuación, nos interesamos por el anclaje territorial de las industrias. Esta línea de indagación apunta a conocer la existencia de un sistema de interdependencia en un área geográfica determinada (en este caso, la cuenca lechera del oeste de Entre Ríos), que implica que los actores absorben y en algunos casos, están constreñidos por las dinámicas sociales propias del lugar (Hess, 2004).

El anclaje en el territorio es un elemento dinámico, con importantes consecuencias sobre los espacios y agentes locales; de ahí el interés por su estudio. En especial porque el desarrollo de formas reticulares de organización de la producción, y el avance de las tecnologías de información y comunicación pueden tensionar el anclaje, al posibilitar la gestión de los procesos productivos a distancia y un mayor grado de maniobra frente las dinámicas locales. Las estructuras de tipo corporativo, caracterizadas por la separación entre propiedad y gestión, van en el mismo sentido (Craviotti, 2016). Sin embargo, algunos agentes continúan formando parte de redes más localizadas y están más limitados (o constreñidos) por sus contextos locales. El desafío es entonces, poder captar los grados variables de anclaje territorial y cómo este se manifiesta en las prácticas.

Desde la perspectiva adoptada, el territorio no es considerado como un simple sustrato material, sino como una construcción basada en la interacción social.<sup>11</sup> No necesariamente se constituye a partir de vínculos horizontales, donde estos son movilizadores con efectos necesariamente positivos. Por lo tanto, analizar el posible incrustamiento de la acción económica en relaciones sociales concretas no implica negar las asimetrías y diferencias de intereses entre los agentes involucrados.

En este trabajo, el análisis del anclaje territorial de las industrias fue realizado a través de dos vías de entrada complementarias: por una parte, se construyó un índice para volcar la información relevante y susceptible de ser cuantificada, recogida en las entrevistas a los referentes de las empresas (Tabla 3). Para la selección de los indicadores se tuvieron en cuenta trabajos previos realizados para otras producciones (Craviotti, 2016; Fletes Ocón, 2016). Por la otra, se consideraron algunos aspectos que permitían ahondar en la cuestión del anclaje territorial, como las acciones orientadas a la comunidad local y los discursos de los entrevistados en relación con los comportamientos adoptados. Este procedimiento analítico podría ser visto entonces como el uso de diferentes técnicas de análisis, aplicadas a la misma fuente de información (las entrevistas realizadas).

El índice elaborado considera la ubicación de las instalaciones de la empresa como un factor que puede incidir en su continuidad y compromiso en el lugar. También incluye los vínculos con otros actores a través del tipo de gestión adoptada (directa o mediada por personal contratado), la venta directa de sus productos en la propia cuenca, las relaciones (comerciales o de otro tipo) con otras empresas lácteas; los vínculos con los tamberos teniendo en cuenta la distancia a que se encuentran de las usinas, y los factores que inciden en su selección.<sup>12</sup>

## 5.2 Resultados

Según se indica en la Tabla 3, en la cuenca analizada predominan las empresas que poseen instalaciones en un solo lugar. Unas pocas disponen de usinas, distribuidoras o procesadoras de derivados lácteos en otra/s provincia/s. También prevalece la gestión directa de los dueños; la delegación en personal contratado se da en empresas de cierta escala, que mantienen vínculos comerciales con empresas dentro y fuera de la cuenca. Por su parte, la comercialización directa en el área suele estar presente en empresas pequeñas que poseen un local anexo de venta al público; una sola de las entrevistadas ha armado una red de comercios propios que le permite captar un mayor margen y agilizar el cobro de sus productos.

---

11 La proximidad influye en el proceso de construcción del territorio. En la bibliografía sobre el tema, la noción de proximidad geográfica considera la distancia física mientras que la de proximidad organizacional hace referencia a la cercanía —no necesariamente física— entre actores que pertenecen a un mismo espacio de relaciones y comparten representaciones y modos de acción (Torre, 2000).

12 Corresponde indicar que el vínculo productor–empresa requiere de un análisis en sí mismo, que además de las cuestiones consideradas en este artículo tenga en cuenta sus condiciones de inclusión como proveedores de leche (precios, forma de pago, requisitos de calidad, etc.). Asimismo, debe ser enriquecido con la visión de los productores.

**Tabla 3.**

Entre Ríos. Anclaje territorial de las empresas lácteas entrevistadas.

Empresas ordenadas por grado de anclaje	Instalaciones	Gestión	Comercialización directa en la zona	Factores de elección del tambero	Distancia de los tamberos	Relaciones con otras empresas lácteas	Participa en el CILER	Total anclaje	Nivel de empresa
A	0	0	0	1	0	0	0	1	1
B	1	0	0	0	0	0	1	2	2
D	0	1	0	2	0	0	0	3	3
C	1	1	0	1	1	0	0	4	3
E	1	1	1	1	1	-1	1	5	4
G	1	1	0	2	0	0	1	5	2
H	1	1	0	1	1	1	0	5	4
M	1	1	0	2	1	0	0	5	4
J	1	1	0	1	1	1	1	6	4
K	1	1	0	1	1	1	1	6	4
L	1	1	1	0	1	1	1	6	3
I	1	1	1	1	1	1	1	7	4
N	0	1	1	2	1	1	1	7	4
O	1	1	1	2	1	1	1	8	4

Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Nota: índice de grados de anclaje (mínimo 0, máximo 8), compuesto por los siguientes indicadores:

Ubicación de las instalaciones de la empresa: 0: en múltiples localidades. 1: en una sola localidad.

Gestión: 0: delegada en personal contratado. 1: a cargo de los dueños.

Comercialización directa en la zona: 0. No. 1: Si.

Factores tenidos en cuenta para la elección/mantenimiento del tambero: 0: objetivos (escala, calidad de leche, estar sobre línea de leche/buenos accesos). 1: combinación de factores subjetivos y objetivos. 2: factores subjetivos: antigüedad, estabilidad, confianza, conocimiento personal.

Distancia máxima a la que se encuentran los tambos: 13 a 80 o más km: 0. Hasta 80 km: 1.

Relaciones comerciales con otras empresas lácteas: 0: con empresas dentro y fuera de la cuenca. 1: Con empresas dentro de la cuenca. -1: no tiene relaciones.

Participa en el CILER (Centro de Industrias Lácteas de Entre Ríos): 0 = No. 1 Si.

En lo que refiere a las relaciones establecidas por las empresas con sus pares, se dan tanto en instancias grupales como bilaterales. En el primer caso, en el ámbito de instituciones como la cámara local (CILER); en algunas industrias de cierto tamaño también existe pertenencia a otra entidad láctea de nivel nacional. La cámara funciona como ámbito de intercambio de información derivada de la participación en instancias nacionales y también de coordinación a nivel local, ya que allí circula información sobre precios de la leche, se acuerdan estrategias como no disputarse los tamberos, así como

13 El indicador de distancia tiene en cuenta documentos previos que aluden al valor agregado en origen. Se lo define como «la transformación de productos agroalimentarios y agroindustriales de mayor valor, en un radio de 80 km del lugar donde se originan las materias primas» (INTA, 2016).

proyectos conjuntos (relacionados con el tratamiento de efluentes o la instalación de una planta para el secado de leche y la filtración del suero). La reactivación de esta entidad en los últimos años se ha visto facilitada gracias al recambio generacional y el desarrollo tecnologías de comunicación que facilitan los intercambios a distancia (grupo de WhatsApp); sin embargo, la proximidad geográfica sigue pesando en la participación (es mayor en las industrias radicadas en Paraná y Diamante, que en las de Nogoyá).

Los vínculos entre industriales también son de carácter bilateral. Consisten en la compra/venta de excedentes de leche; la prestación/contratación de servicios de elaboración de productos; la prestación/contratación de servicios de análisis de laboratorio; la compra/venta de suero para concentrarlo y desmineralizarlo.<sup>14</sup> Estas relaciones comerciales pueden servir de base a acuerdos, como no tomar tambos abastecedores de otros industriales. La complementación en materia de ventas de productos no se produce, ya que existe competencia en este sentido.

Tal como lo refleja el índice construido, las redes entre industriales no se dan solo entre empresas locales, ya que existen vínculos que trascienden el espacio considerado. En algunos casos, estos han facilitado el acceso a tecnología y conocimientos; también posibilitan o han posibilitado la venta de excedentes de leche y si las circunstancias del mercado lo permiten, la venta de suero.

En cuanto al área de abastecimiento de las industrias, solo un tercio de las empresas relevadas tiene tamberos a una distancia mayor a los 80 km de sus usinas. Las empresas de mayor tamaño son las que poseen las áreas más extendidas. Si bien el control que se efectúa sobre el espacio es diferencial, las zonas se superponen en varios casos (están organizadas a través de lo que se denomina «líneas» o circuitos de recolección de leche, sobre caminos transitables); difícilmente existen áreas a las que accede una única empresa.

Como elemento complementario de este punto, se dimensionó la cuestión de la proximidad geográfica por tipo de empresa, a partir del reprocesamiento de la base de datos de una encuesta a productores tamberos (CFI, 2009).<sup>15</sup> Así encontramos que aquellos que venden a usinas lácteas ubicadas a más de 100 km de distancia se conectan con empresas de mayor tamaño, mientras que quienes venden a empresas cercanas se conectan con empresas más pequeñas. Por otro lado, los tamberos más distantes de las usinas suelen ser productores más grandes; lo contrario ocurre en los más cercanos (Tablas 4 y 5). Otros rasgos que surgen de esta misma fuente es que en estos casos se trata de tamberos con un equipamiento más básico y sistemas productivos menos intensivos.

---

14 En este caso vale indicar el rol intermediario de una empresa mediana, que complementa el suero derivado de su propio proceso de elaboración de quesos con el que compra a otras empresas más pequeñas. Este es luego vendido a la empresa de mayor tamaño de la cuenca para la elaboración del suero desmineralizado, garantizándole volumen y respeto de estándares de calidad.

15 Estos datos deben tomarse como indicativos, ya que la muestra está constituida únicamente por productores de Entre Ríos. La fuente no permite captar la compra de leche a productores de otras provincias por parte de las industrias.

**Tabla 4.**

Cuenca oeste de Entre Ríos. Distancia a la usina y tipo de industria a la que vende el productor.

		Distancia a las usinas						Total
		Hasta 10 km	de 11 a 30 km	de 31 a 50 km	de 51 a 100 km	de 101 a 200 km	Más de 200 km	
Nivel de la industria a la que vende	1,00	22,8%	10,4%		15,9%	75,0%	100,0%	15,4%
	2,00	7,0%	11,9%	28,6%	47,7%	25,0%		20,9%
	3,00	1,8%	13,4%	17,9%	6,8%			9,0%
	4,00	40,4%	43,3%	17,9%	2,3%			28,9%
	Cooperativas	28,1%	20,9%	35,7%	27,3%			25,9%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia en base al reprocesamiento de la encuesta CFI (2009).

Nota: en el caso de las cooperativas corresponde a COTAPA, COCAU

**Tabla 5.**

Cuenca oeste de Entre Ríos. Distancia a la usina y cantidad de leche producida diariamente por el productor.

		Distancia a las usinas						Total
		Hasta 10 km	de 11 a 30 km	de 31 a 50 km	de 51 a 100 km	de 101 a 200 km	Más de 200 km	
Cuánta leche produce diariamente (litros)	0			3,3%	4,3%			1,4%
	Hasta 300	35,4%	30,6%	33,3%	8,5%			26,8%
	301-500	9,2%	26,4%	10,0%	8,5%			14,5%
	501-700	13,8%	6,9%	16,7%	10,6%			10,9%
	701-1000	26,2%	5,6%	23,3%	19,1%	20,0%		17,3%
	1001-1500	7,7%	12,5%	3,3%	10,6%	20,0%		9,5%
	Más de 1500	7,7%	18,1%	10,0%	38,3%	60,0%	100,0%	19,5%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia en base al reprocesamiento de la encuesta CFI (2009).

En general, las industrias tienen un rango de proveedores bastante diversificado que parte de los 200 litros diarios (Tabla 2), un tamaño considerado inviable por quienes preconizan una lechería «moderna». Sin embargo, las empresas de los niveles 1 y 2 (las de

mayor capacidad de procesamiento de la cuenca) poseen proveedores que superan los 8000 litros y pueden llegar a los 45.000; una de las empresas de nivel 3 también posee dos proveedores grandes, de unos 20.000 litros diarios. En cambio, en las empresas de menor tamaño el rango de los tamberos proveedores es bastante más acotado.

En relación con los factores tenidos en cuenta para seleccionar sus tamberos, referentes de pequeñas empresas dieron cuenta de vínculos caracterizados por la proximidad geográfica y organizacional.

Estamos trabajando con tamberos que no están inscriptos, o que tienen pocos litros (...) uno no les puede dejar de comprar porque hay una relación personal de amistad, de años (empresa E). Somos todos vecinos (...) fuimos todos a la misma escuela, nos bautizamos acá en la iglesia, nuestros hijos nacieron acá (...) Acá nos miramos la cara, y no es que estamos haciendo un contrato. (empresa N)

Por eso, este industrial valora la cercanía, conocer al tambero, que sea una buena persona. Otro señalaba que para tomar un tambo también se fijaba en las características de la persona,

yo viví toda mi vida acá, los conozco a todos (...) es confianza acá [sic] 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. (empresa O)

En este tipo de empresas sus dueños interactúan con los productores a la hora de acordar la entrega de la leche o las condiciones de pago; asimismo, algunas de ellas prefieren no tercerizar la recolección «porque tenemos un contacto directo con el tambero, eso es bueno. Cualquier novedad que hay, nosotros estamos encima, porque hay competencia» (empresa L).

En cambio, un industrial entrevistado de tamaño mediano-grande presta atención a aspectos «objetivos» para tomar un tambo: sus posibilidades de futuro, según quién sea el dueño de la tierra; su capacidad de endeudamiento y si trabaja la familia, porque si son explotaciones chicas el nivel de ingresos no les permitiría remunerar personal contratado. También le interesa que se especialicen en la actividad lechera. En contrapartida, señala su posibilidad de «resolver todos los problemas. Si se le cortó el equipo de frío, hay un camión para ir a buscarle la leche. (...) O tuvo un accidente y necesita plata (...) Esa es nuestra fortaleza, la proximidad» (empresa G).

Sopesando estos diversos aspectos, se puede argumentar que la mayoría de estas empresas considera una combinación de aspectos objetivos y subjetivos para tomar o retener un tambo. Dentro de los primeros tienen en cuenta el tamaño, las instalaciones, la calidad de la leche, la ubicación, la conformación del equipo de trabajo. Dentro de los segundos, mantener tambos de gente conocida, con los cuales comenzaron su actividad como industriales o que se han mantenido fieles a la empresa a lo largo de los años, y con quienes pueden llegar a compartir la pertenencia a otras asociaciones locales.

Como es de prever, en las empresas más grandes y particularmente en aquellas que procesan leche fuera de la cuenca, los aspectos objetivos pesan más que en las empresas pequeñas. Este tipo de agentes suele hacer hincapié en la calidad de la materia prima para garantizar la de sus productos finales, y la vinculan con la escala del productor. Inclusive, algunas de estas empresas han reducido la cantidad de proveedores en los últimos cinco años, seleccionando aquellos que cumplían con determinados requisitos (buenos accesos, cierto volumen de producción, determinado nivel de calidad). Sin embargo, aun así, el vínculo incluye ciertos componentes ligados a lo personal y difiere de tambero a tambero. El supervisor y el transportista desempeñan en estos casos un rol clave, y a su manera impacta en la continuidad del vínculo. Por ejemplo, ha influido para que estas empresas sigan conservando algunos tamberos de escala reducida. Tal como

relata un fletero de una gran empresa extralocal, que recoge 100.000 litros diarios a tamberos de la cuenca:

Eran tambos nuestros, que venían ya de más de treinta años que estamos juntos trabajando, de muchos años, entonces le dijimos [a la empresa] que los tambos chiquitos los íbamos a seguir llevando (...) lo que pasa es que son muchos años y uno crea una amistad.

De esta forma, las prácticas están socialmente incrustadas, si bien en este nivel de industrias se percibe un esfuerzo por despersonalizar y objetivar el vínculo, a través de diferentes estrategias: la confección de manuales de buenas prácticas; la separación del supervisor de calidad del encargado de definir el precio de la leche a los tamberos; la definición de precios similares por zona.

Más allá de estos aspectos y mirado en su conjunto, el índice elaborado permite establecer grados diferenciales de anclaje en las industrias. Se destaca la empresa A —la de mayor tamaño de la cuenca, orientación exportadora y alta integración vertical— por su bajo grado de anclaje territorial; sin embargo, otras empresas se encontrarían en una situación relativamente cercana.

Un aspecto notable es que, si se relacionan los datos de la Tabla 3 con la 2, se encuentra que las empresas con bajo anclaje tienen un alto impacto económico en términos de trabajadores y tamberos vinculados; a ello debe agregarse la importancia de los servicios que requieren.<sup>16</sup> Empero, como la productividad difiere según el tamaño (en los casos analizados oscila entre 3000–5000 litros y 1100–1500 por empleado, en las industrias escasamente automatizadas), en términos relativos estas últimas contratan mayor cantidad de personal, y a su vez se asientan en áreas rurales o localidades de escasa población (no en las cabeceras de los departamentos).<sup>17</sup>

## 6. Conclusiones

El anclaje en el territorio de una actividad productiva y los agentes que participan de ella es un componente difícil de aprehender desde el punto de vista empírico. En este trabajo desarrollamos una propuesta para captar el anclaje de las industrias lácteas de la cuenca del oeste entrerriano en base al empleo de técnicas cuantitativas y cualitativas y la aplicamos a una muestra de empresas entrevistadas; también propusimos una tipología para clasificar a estas industrias. En tanto propuesta analítica, sería de interés evaluar las posibilidades de su aplicación a otras cuencas lecheras y su utilidad para la formulación de políticas diferenciadas en especial en un contexto como el actual, donde el anclaje es puesto en cuestión por la creciente movilidad del capital, las tecnologías de comunicación que facilitan las interacciones a la distancia, los avances en materia de logística, y el despliegue de las marcas líderes. La consolidación de la gran distribución favorece estos procesos, gracias a los acuerdos establecidos con proveedores que les pueden garantizar escala, continuidad y cumplimiento de ciertos estándares de calidad.

Estos aspectos están presentes en la actividad láctea entrerriana, donde se observa la penetración de las grandes industrias en espacios locales distantes de sus usinas, tanto en lo que refiere a la captación de leche de los tambos, como en la venta de

---

16 Al respecto es ilustrativo que la principal empresa en cuanto a capacidad instalada contrata unos 35/40 camiones para efectuar el flete de su materia prima y productos elaborados, y es la principal empleadora de la ciudad donde se encuentra. Tal como expresa un referente de la empresa: «este negocio tiene un efecto multiplicador, entonces pensemos en el transportista, en el que le vende la nafta al transportista, en el gomero, en el mecánico, en el tornero que arregla una pieza, la gente que hace el mantenimiento del parque, la combi que lleva y trae gente (entrevista a empresa A, 2017).

17 Corresponde señalar que la correlación entre anclaje territorial e impacto no es absoluta: se puede mencionar el caso de la empresa G, de nivel 2 y anclaje relativamente alto. La explicación es su antigüedad en el lugar y el alto involucramiento en instituciones intermedias de uno de los dueños.

productos frescos y ultrafrescos. Es menor en el caso de los quesos, donde las empresas pequeñas y medianas logran disputar un espacio de mercado. Este tipo de industrias apuntan centralmente al mercado interno regional, diferenciándose así de la empresa de mayor capacidad instalada de la cuenca, que hace de la orientación exportadora y la inserción en mercados en expansión (como los asiáticos) un pilar fundamental de su estrategia.

El trabajo realizado permitió captar la existencia de comportamientos que se apoyan en vínculos socialmente incrustados, donde el conocimiento y el trato directo de los dueños de las industrias para con los productores juega un papel en el proceso de selección y retención de los tamberos. Aunque en las empresas de mayor tamaño los aspectos puramente objetivos pesan más, el vínculo incluye ciertos componentes ligados a lo personal y está mediatizado por el supervisor de tambos y el transportista de leche, que en alguna medida están constreñidos por sus vínculos locales.

Abordar el contenido de estas relaciones resulta necesario, ya que su conocimiento aporta una mirada que un índice cuantitativo sintetiza, pero no logra captar cabalmente. Aquí prestamos especial atención a los significados portados por los referentes de las empresas lácteas. Un aspecto no trabajado —aún pendiente— refiere a las percepciones de los productores, y en qué medida la distancia geográfica y social incide o no en sus posibilidades de negociación con las industrias.

En base a nuestro trabajo argumentamos que el anclaje territorial está inversamente relacionado con el tamaño de las empresas y su impacto económico, aunque la relación no es perfecta. Esto no implica idealizar los vínculos establecidos entre sujetos que se encuentran en posiciones diferentes en el espacio social; es clara la asimetría en la capacidad de negociación entre una multiplicidad de tamberos y un número relativamente reducido de industrias. Ello les facilita el establecimiento de acuerdos, más difíciles de lograr en el sector primario. De hecho, las entrevistas realizadas permitieron captar que la pertenencia a una entidad intermedia posibilita la coordinación de ciertas acciones al eslabón industrial.

Por último, el anclaje en el territorio constituye un elemento dinámico, que puede variar a lo largo del tiempo. A partir de las entrevistas se pudo identificar que algunas empresas lácteas redujeron la cantidad de tamberos proveedores en el período más reciente —los últimos cinco años—, reteniendo aquellos que cumplían con determinadas cualidades. Ello significó un debilitamiento de la importancia de la proximidad geográfica para la conformación de sus cuencas de abastecimiento.

Las consecuencias de estos procesos son relevantes para los espacios locales. Dar cuenta de la evolución del anclaje y de la existencia de iniciativas para reforzarlo, constituye todo un desafío para las ciencias sociales.

## Bibliografía

- Bisang, R., Porta, F., Cesa, V. y Campi, M. (2008).** Evolución reciente de la actividad láctea: el desafío de la integración productiva. Buenos Aires, Argentina: CEPAL.
- Craviotti, C. (2016).** Anclaje, dinámicas e impactos territoriales de la cadena global de cítricos dulces en el nordeste argentino. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense* 2(36), 259–279.
- Díaz Cano, M. (2007).** Identificación de clusters en actividad y potenciales encadenamientos productivos. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Esnaola I., Litwin G. y Mancuso W. (2016).** Análisis de resultados productivos y económicos de modelos y perspectivas de los sistemas lecheros en Entre Ríos. Paraná, Argentina: INTA.
- Ferrer, A. y Rougier, M. (1970).** La historia de Zárate–Brazo Largo. Las dos caras del Estado argentino. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Ferrero, R. y Cravero, F. (1983).** El descubrimiento de la buena leche. Los comienzos de la Industria lechera Argentina. *Todo es Historia* (196), 8–43.
- Fletes Ocón, H. (2016).** Dinamismo de la agroindustria en el Corredor Costero de Chiapas, México. *Coordinación y competitividad territorial. Mundo Agrario* 17(36), 1–20.
- Gutman, G. y Rebella, C. (1990).** Subsistema lácteo. En G. Gutman y F. Gatto (Comps.) *Agroindustrias en la Argentina. Cambios organizativos y productivos (1970–1990)* (pp. 79–112). Buenos Aires, Argentina: Centro Editor de América Latina, CEPAL.
- Gutman, G., Guiguet, E. y Rebolini, J. (2003).** Los ciclos en el complejo lácteo argentino. Análisis de políticas lecheras en países seleccionados. Buenos Aires, Argentina: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos.
- Hess, M. (2004).** Spatial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in Human Geography* 28(2), 165–186.
- Madelrieux, S., Buclet, N., Lescoat, P. y Moraine, M. (2017).** Caractériser les formes d'interaction entre filières agricoles et territoires: quelles méthodes? *Cahiers Agricultures* (26), 1–9.
- Mancuso, W. y Terán, J. (2007).** El sector lácteo argentino. XXI Curso Internacional de Lechería para profesionales de América Latina.
- Marino, M., Castignani, H. y Arzubi, A. (Coorda.) (2011).** Tambos pequeños de las cuencas lecheras pampeanas: Caracterización y posibles líneas de acción. Buenos Aires, Argentina: INTA–MAGYP.
- Morstetun, H. (1962).** Desarrollo de la industria lechera argentina. Buenos Aires, Argentina.
- Orsini, G. y Mingo, G. (2007). Las estrategias de vida de los tamberos – queseros de la Cuenca Oeste de la Provincia de Entre Ríos (estudio de casos). VIII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.
- Pardías, S. (2014).** «Es como que uno ya nace...». Trabajo, herencia y transformaciones en las estrategias de reproducción social de unidades familiares tamberas en Entre Ríos. Tesis de Maestría en Estudios Sociales Agrarios, FLACSO Argentina.
- Petrecolli, D. (2016).** Estudio sobre las Condiciones de Competencia en el Sector Lechero de la República Argentina. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Agroindustria.
- Regalsky, A. y Jauregui, A. (2012).** Comercio exterior, mercado interno e industrialización: el desarrollo de la industria láctea argentina entre las dos guerras mundiales. Actores y problemas. *Desarrollo Económico* 51(204), 493–517.
- Schaller, A. (2013).** Sector industrial. En *Anuario de la lechería argentina 2014* (33–54). Buenos Aires, Argentina: Fundación para la promoción y desarrollo de la cadena láctea argentina.

**Taverna, M. (2010).** Documento base del programa nacional de leche. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

**Torre, A. (2000).** Economie de la Proximité et Activités Agricoles et Agro-alimentaires. Revue d'Economie Régionale et Urbaine (3), 407-426.

**Winberg, M. (1969).** Jewish Agricultural Colonization in Entre Rios, Argentina, III: Economic Problems of Townsmen Resettled on the Land. The American Journal of Economics and Sociology 28(2), 179-191.

**Zubizarreta, I. y Gómez, F. (2012).** Una Historia de la Lechería Argentina: desde la colonia hasta nuestros días. Vicente Lopez, Argentina: Inforcampo.

## **Fuentes**

**Gobierno de Entre Ríos.** El sector lechero en cifras. Paraná, Argentina: Ministerio de la Producción.

**Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (2017).** Informes varios. <http://www.ocla.org.ar/>

**Programa de Desarrollo Lechero Provincial-PDLP (2004).** Cuestionario a establecimientos elaboradores de productos lácteos. Entre Ríos, Argentina.