

## Estrategias empresariales en el complejo lácteo del Litoral Norte

Piedrabuena Laura<sup>1</sup>, Arbeletche Pedro<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Facultad de Agronomía, Universidad de la República. Uruguay 1230, 60000 Paysandú*  
*Correo electrónico: lauraepp@gmail.com*

Recibido: 22/11/13 Aceptado: 10/9/14

### Resumen

Uruguay cuenta con una importante y larga experiencia en la producción y procesamiento de leche con destino al mercado local y la exportación. Esta cadena agroalimentaria ha permitido un gran desarrollo de las capacidades de producción, tanto en la fase primaria como en la industrial, así como en la comercialización de sus productos. La fase agraria de la lechería se desarrolla principalmente en dos cuencas, la Cuenca Sur y el Litoral Norte. Esta investigación tiene por objetivo contribuir al análisis de las estrategias empresariales de las industrias lácteas del Litoral Norte, y su impacto sobre el complejo agroindustrial, fundamentalmente la etapa primaria, a partir de la identificación de relaciones técnicas, económicas, y financieras. Mediante la triangulación de técnicas cuanti y cualitativas fue posible comprender con mayor profundidad las relaciones de dominación a la interna del complejo. Si bien las tres industrias presentan similitudes en cuanto a tamaño y número de productores, con plantas muy próximas entre sí, muestran importantes diferencias en su base agraria, y en sus estrategias verticales bajo los tres tipos de fuentes, lo cual justifica su estudio comparativo. Las estructuras de propiedad del capital no necesariamente van de la mano con las formas de ejercer el poder dentro del complejo, existen otros factores que inciden sobre su accionar y determinan su dinámica.

**Palabras clave:** complejo lácteo, estrategias empresariales, cadena de valor, relaciones de dominación y dependencia, Uruguay

### Summary

## Business Strategies in the Dairy Complex of Northern Uruguayan Coast

Uruguay has a vast experience regarding milk production and processing for local and international markets. This food-processing chain has allowed great development of production capacities in the primary and industrial phases, as well as in the commercialization of its products. The agrarian phase of milk production in Uruguay takes place in two main regions: the South *Cuenca* and North Coastal region. The aim of this research is to further the analysis regarding business strategies used by milk industries settled in the North Coast; and their impact on the agroindustrial complex, mainly during the primary stage, by identifying technical, economic, and financial relations. Triangulation of quantitative and qualitative techniques allowed to understand more deeply the relations of domination in the complex. Although the three industries have similarities regarding size and number of producers –with very similar plants– they show important differences in both their agrarian base, and in their vertical strategies in the three identified areas of analysis; which justify their comparative study. The ownership structure of capital does not necessarily match the ways of exercising power within the complex; there are other factors that affect its actions and determine its dynamics.

**Keywords:** dairy complex, business strategies, value chain, domination and dependency relations, Uruguay

## Introducción

Uruguay cuenta con una importante y larga experiencia en la producción y procesamiento de leche con destino al mercado local y la exportación. Esta cadena agroalimentaria a lo largo de la historia ha desarrollado importantes capacidades de producción, tanto en la fase primaria como en la industrial. La fase agraria de la lechería en Uruguay se desarrolla principalmente en dos cuencas bien delimitadas, la Cuenca Sur y el Litoral Norte, ambas surgen fruto del desarrollo de los principales centros poblados del país, y de la aptitud de los suelos. El Litoral Norte representa un 12 % de la remisión total, la cual se produce en el 14 % de la superficie destinada a la lechería a nivel nacional. Dicha cuenca incluye 400 productores, tres plantas industriales instaladas en la zona, y dos empresas más que reciben leche pero no tienen su usina en la región; junto a las empresas de venta de insumos y servicios agrícolas, gremiales de productores e instituciones de investigación, todos ellos conforman el Complejo Lácteo del Litoral Norte.

La presente investigación tiene por objetivo contribuir al análisis de las estrategias empresariales de las industrias lácteas y su impacto sobre el complejo agroindustrial. Particularmente, el estudio considera la experiencia de tres industrias locales de una cuenca lechera no tradicional, considerando la diversidad de sus orígenes, evolución histórica y dinámica actual, lo cual implica el análisis de las estrategias empresariales de las tres empresas y la caracterización de su base agraria.

## Marco conceptual

Según Vigorito (1978) un complejo sectorial es aquel conjunto de actividades en el cual: «...dado un espacio económico determinado, se puede aislar un conjunto de actividades cuyas condiciones de transformación y apropiación son fuertemente interdependientes. Cualquier par de actividades del conjunto guarda mayor interdependencia en sus procesos de reproducción que cualquier otro par compuesto por una actividad que pertenece al conjunto y otra que no pertenece».

Para la existencia de un complejo, resulta fundamental la interdependencia de los procesos de reproducción económica, definidos a través de cuatro dimensiones centrales, que conforman un abordaje de tipo multidimensional:

1. Dimensión físico-técnica, la cual incluye tres fuentes:
  - i) técnica-productiva, asociada al proceso de transformación de la materia prima; ii) económica, vinculada a la estructura de poder y la propiedad del capital,

y iii) financiera, la cual incluye las relaciones vinculadas al flujo de capitales.

2. Dimensión estratégica: i) estrategias horizontales (relaciones entre agentes del mismo segmento, por ejemplo las industrias transformadoras de la materia prima); ii) estrategias verticales (relaciones entre agentes de diferentes segmentos directamente relacionados en la secuencia, ejemplo: proveedor-cliente); y iii) estrategias del complejo, las cuales involucran a todos los agentes que integran el complejo.
3. Dimensión espacial: territorio donde se encuentra inserto el complejo sectorial.
4. Dimensión temporal: dinámica del complejo.

Considerar la cadena inter-empresarial como ámbito de competencia vertical, junto con la comprensión de su carácter generador de valor, hace indispensable reconocer que esta es también un espacio de desarrollo de relaciones de dominación y de dependencia. La cuestión del poder conduce a analizar las posiciones ocupadas por los diversos actores a lo largo de la cadena, pudiendo identificarse segmentos dominantes y segmentos dependientes (Gueimonde *et al.*, 2007).

## Metodología

En cuanto a la metodología de investigación, esta responde a la implementación del método multidimensional para el estudio de complejos, el cual implica un abordaje de tipo mixto, utilizando variables cuanti y cualitativas. El estudio utiliza mayormente variables de corte cuantitativo para la caracterización del complejo lácteo, mientras que en el estudio comparativo de las estrategias industriales se manejan –en general– variables cualitativas. La estrategia metodológica combina técnicas cuantitativas y cualitativas, en virtud de la necesidad de incursionar en diversas técnicas para el levantamiento de la información, ya que se considera que los relevamientos en forma de encuesta no permiten abarcar las diversas dimensiones vinculadas a las relaciones de dominación y dependencia técnica, económica y financiera entre las fases de un complejo agroindustrial. Para este último aspecto se implementó una serie de entrevistas de tipo semi-estructurado.

La limitación del análisis a una zona en particular de la cuenca lechera nacional responde a la necesidad de abordar una región con características comunes, que permita el análisis comparativo de interés, así como las limitantes derivadas por la cantidad de productores involucrados. El referido trabajo considera como unidad de análisis la etapa

primaria y secundaria del Complejo Lácteo del Litoral Norte, integrado por productores remitentes a la industria transformadora y tres empresas lácteas locales que integran el sub-complejo de mayor integración agroindustrial en la cuenca de referencia. La particularidad de las empresas seleccionadas refiere a sus orígenes y evolución histórica, vinculados a la forma de propiedad del capital y a sus estrategias actuales respecto al negocio.

Una de estas empresas fue creada en los años 60', a partir de una cooperativa de un grupo de inmigrantes con una profunda afinidad cultural que hoy se mantiene fuertemente arraigada en los productores que pertenecen a la colectividad. La segunda es una empresa de propiedad familiar, constituida en la misma época, con larga data en la producción láctea y en constante expansión. Nuclea productores residentes en el departamento de Paysandú, pero también de la Cuenca Sur, y además cuenta con tambos propios. La tercera empresa inicialmente también era una

empresa familiar, con tambos propios y de terceros ubicados en los alrededores de la planta situada en la ciudad de Salto; esta empresa fue vendida a una transnacional de capitales mexicanos hace ocho años.

Específicamente se analizarán las políticas y estrategias verticales de las industrias lácteas del complejo de referencia, así como la presencia de fuentes de dominación técnico-productiva, económica y financiera (Cuadro 1).

Los criterios para la selección de los productores involucrados en la investigación responden a dos características: su residencia en la zona de referencia (desde Río Negro hasta Salto) y su carácter de productores remitentes a alguna de las tres plantas locales. Ambos criterios deben cumplirse simultáneamente. La elección de estas empresas se debe a su condición de ser locales, una en cada cuenca o región, y a la diversidad en cuanto a la evolución histórica de su estructura de propiedad, con características similares en cuanto a tamaño, vinculado a su número de productores, remisión y capacidad de procesamiento.

**Cuadro 1.** Fuentes de dominación técnico-productiva, económica y financiera en las estrategias verticales de las industrias en un complejo agroindustrial.

Tipo de dominación	Fuente de dominación vertical	Descripción
DOMINACIÓN TÉCNICO-PRODUCTIVA	Propiedad del capital en cada etapa productiva.	Refiere a las relaciones que los capitalistas mantienen en forma directa con el proceso de producción de las empresas que son de su propiedad jurídica, en cada etapa productiva.
	Tamaño de las empresas.	Medido en términos de su capital o de indicadores asociados a este: como por ejemplo: capital fijo. Otra opción es medirlo en términos productivos, como por ejemplo: mediante la capacidad de producción en planta.
	Concentración del capital.	La presencia de una o pocas empresas que controlan la mayor parte del capital social. Es una medida directa del poder de dichos propietarios sobre los procesos productivos y sobre las condiciones de acumulación.
	Control directo sobre la propiedad jurídica de otra empresa o integración vertical.	Control directo que pueden ejercer los propietarios del capital de una empresa, sobre la propiedad en empresas diferentes de la suya (puede ser en la misma o diferentes fases). O como caso extremo la integración vertical, la cual implica la unificación bajo el comando de la misma unidad de capital de etapas de transformación diferentes. O un grupo económico con dos empresas situadas en etapas sucesivas.
	Control de elementos importantes en procesos de transformación ajenos.	Habitualmente está asociado a monopolios de tecnología, conocimiento estratégico, equipos, materias primas esenciales, sobre los que se puede ejercer un control restrictivo de la producción.
	Inducción de ciertos procesos de transformación en etapas anteriores.	Se genera un control, en virtud de las especificaciones técnicas implícitas en los productos que se adquieren de ellas.
DOMINACIÓN ECONÓMICA	Segmento inferior/superior relativamente más concentrado.	Otras fuentes similares pueden ser: la compra/venta de cantidades importantes de la producción por parte del segmento inferior/superior. Concentración de los flujos de intercambio o poder estructural (del proveedor hacia el cliente o al revés).
	Economías de escala	Va en el mismo sentido que el efecto anterior, las economías de escala pueden reforzar el poder, en virtud de que una disminución importante de la demanda genera mayores costos.
	Baja sensibilidad a los precios por parte del segmento inferior	Lo cual lleva a considerar el grado de diferenciación de los productos comprados. Si estos están normalizados los agentes del segmento inferior pueden comprar a diferentes proveedores.
	Información completa de precios y costos de los proveedores	Esto le permite al segmento inferior disponer de los precios más favorables del mercado.
Integración vertical hacia arriba del segmento inferior	Si esto se cumple, el segmento inferior estará en condiciones de exigir concesiones durante las negociaciones.	
DOMINACIÓN FINANCIERA	Control de corrientes de capital financiero entre empresas que operan en segmentos diferentes o comparten el mismo	Las grandes empresas tienen formas paralelas de influir sobre las unidades menores de capital. Esto puede deberse a su relación cercana con los bancos de plaza y a la acumulación de excedente que pueden realizar estas empresas.

Fuente: Elaboración propia en base a Porto (1990), Trajtenberg (1977).

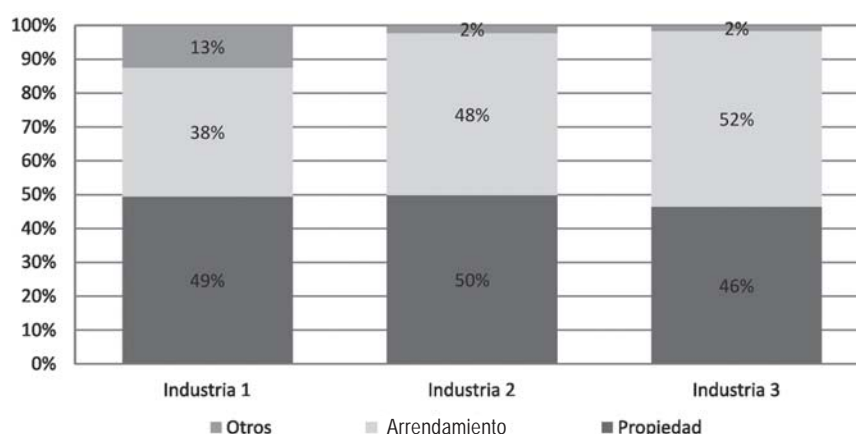
El estudio consta de cuatro etapas. Durante la primera se recolecta información sobre la cuenca, a través de las bases de datos pertenecientes a las plantas industriales, información de las gremiales de productores, entrevistas abiertas con sus técnicos extensionistas, e información proveniente de diversas fuentes secundarias. Como base empírica para los análisis cuantitativos se utilizaron los datos generados a partir del censo a productores remitentes que residen en Salto, ejecutado por un equipo técnico de la Universidad de la República (Udelar), junto a la Sociedad de Fomento Rural de la Industria Láctea de Salto (SOFRILS) y el Instituto Plan Agropecuario (IPA), durante 2009, y el censo a productores remitentes que residen en Paysandú y Río Negro, efectuado por el Consorcio Regional de Innovación de la Cadena Láctea del Litoral (CRI Lechero del Litoral) durante 2009 y 2010. Entre ambos encuestaron a 240 productores lecheros. Una vez obtenidos los datos de ambos censos se realizó una primera sistematización de los datos y análisis comparativos preliminares.

Posteriormente, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a integrantes de altos mandos de cada industria, así como a algunos actores clave de la cadena láctea, para comprender el contexto en el que se desarrolla el complejo. Las entrevistas se realizaron durante el primer semestre de 2013, llegando a un total de 10 entrevistados, estas se aplicaron en diferentes momentos del estudio, según el tipo de entrevistado. Finalmente, en la última etapa, se realizó un análisis más profundo cruzando los datos arrojados por ambas técnicas.

## Resultados

Las tres plantas en la zona de referencia nucleon alrededor de 250 productores, siendo la residente en Paysandú la que mantiene un mayor número, con aproximadamente 90 tambos, mientras que las restantes tienen una cantidad similar, alrededor de 80; sin embargo la capacidad de procesamiento así como la remisión obtenida son similares<sup>1</sup>. Más del 90 % de los productores remitentes de dos industrias se localizan en dos departamentos en forma separada, mientras que la restante mantiene productores en dos departamentos: 76 % en Salto y 24 % en Paysandú. De todas formas la mayor concentración de productores se mantiene a menos de 50 km de cada planta, demostrando la no superposición de cuencas de cada industria local.

En cuanto a la extensión media de superficie lechera por establecimiento analizada por industria, en el caso de las industrias 1 y 3 mantienen una media muy cercana a los valores nacionales, alrededor de las 160 ha, mientras que en la industria 2 es un poco menor, 124 ha. Sin embargo, en lo que refiere a la tenencia de la tierra, las tres industrias coinciden en que alrededor del 50 % de la superficie destinada a la producción lechera es propiedad de los productores, mientras que entre el 40 y 50 % es arrendada, demostrando los riesgos de la actividad desde el punto de vista económico y financiero, sobre todo considerando el importante incremento en el precio de la tierra en virtud de la competencia con otros rubros (Figura 1). Estas cifras



**Figura 1.** Tenencia de la tierra según industria.

Fuente: Elaboración propia en base a Censo Lechero de Salto 2009. IPA, SOFRILS, Udelar, 2010. Censo Lechero de Paysandú y Río Negro 2009-2010. CRI Lechero del Litoral, 2010.

<sup>1</sup>En adelante denominaremos como «industria 1» a la industria que reside en la ciudad de Young, Río Negro, «industria 2» a la de Salto, e «industria 3» a la industria de Paysandú.

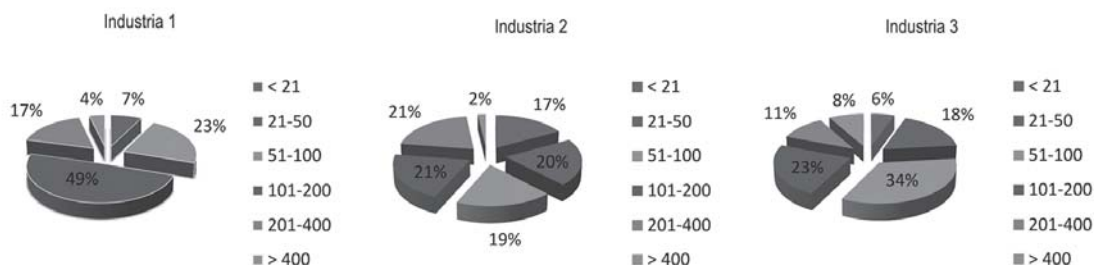
superan los registros nacionales ya que, según Hernández (2011) el 36 % del área dedicada a la lechería es arrendada.

Analizando la superficie lechera por estratos, existen importantes diferencias entre las tres industrias. Comparando por estratos, los productores menores a 100 ha representan casi un 60 % del total de productores en las industrias 2 y 3, mientras que en la industria de Young este porcentaje desciende a la mitad. Sin embargo, en el extremo superior, es decir productores con superficies mayores a 400 ha, las tres coinciden en que estos tienen un bajo porcentaje de participación, menor al 10 %. Observando la caracterización en forma individual, en la industria 1 casi la mitad de sus productores se concentra en el estrato de superficie entre 100 y 200 ha, la industria 3 concentra el 57 % de sus productores en los estratos de 50 a 200 ha, mientras que en la 2 existe una distribución más homogénea, hacia los productores menores a 400 ha y mayores a 20 ha, no encontrándose un estrato mayoritario en número de productores (Figura 2).

Respecto a la remisión de leche y su distribución en cada industria, como puede apreciarse en la Figura 3, la composición en los tres casos es bien diferente. Analizán-

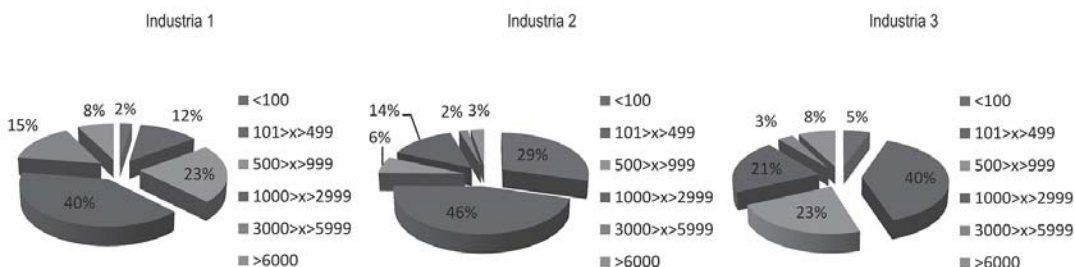
dolo individualmente, la empresa 1 presenta una distribución que concentra el mayor porcentaje de productores en el rango de remisión entre 500 y 6.000 litros diarios, los cuales en conjunto aportan el 84 % de la leche que recibe esta planta. Por su parte, el grupo mayoritario en número de productores remite 23 millones de litros anuales, son el 40 % de los productores pero representan el 35 % de la leche que recibe la planta anualmente.

Sin embargo la empresa 2 presenta una distribución polarizada, donde casi la mitad de sus productores se encuentran en el rango menor a 500 litros diarios; son productores más bien pequeños quienes aportan a la planta el 10 % de la remisión anual. A su vez, sumando el grupo que le sigue en porcentaje, los del escalón inferior representan el 75 % de los remitentes, mientras que el 1 % de los productores aporta casi el 60 % de la leche, lo cual genera una alta dependencia de la industria respecto a la materia prima generada por estos tres tambos. Del mismo modo, la industria 3 mantiene una presencia fuerte de los estratos de menor producción, ya que casi el 50 % de sus productores no remite más de 500 litros diarios, aunque la distribución se vuelve más homogénea si sumamos los



**Figura 2.** Caracterización de los productores según estratos de superficie lechera, expresados en porcentaje del número de productores.

Fuente: Elaboración propia en base a Censo Lechero de Salto 2009. IPA, SOFRILS, Udelar, 2010. Censo Lechero de Paysandú y Río Negro 2009-2010. CRI Lechero del Litoral, 2010.



**Figura 3.** Caracterización de los productores según estratos de remisión de leche, expresados en porcentajes de número de productores, según industria. Año 2011.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las tres industrias. Censo Lechero de Paysandú y Río Negro 2009-2010. CRI Lechero del Litoral, 2010.



estratos entre 1.000 y 6.000 litros, totalizando el 89 % de los productores. Esta distribución esconde una estructura de remisión polarizada, al igual que la industria 2, en virtud de que los tambos que remiten menos de 500 litros en conjunto aportan menos del 10 % del volumen total, mientras que el 8 % de los tambos generan el 54 % de la materia prima.

Finalmente, en lo que refiere a la mano de obra, las tres plantas mantienen un importante peso de la fuerza de trabajo proveniente de la familia del productor, siendo esta más del 60 % de la mano de obra total. Por otra parte, existe un alto porcentaje de productores (entre un 80 y 90 %) que reside en su predio en las tres industrias, lo cual supera ampliamente los promedios nacionales, que según Hernández (2011) rondan en torno al 66 %.

En el caso del complejo lácteo, la leche (materia prima principal), la mano de obra y los insumos industriales constituyen los componentes centrales del valor bruto de producción de la industria láctea (alrededor del 95 %) (Vaillant *et al.*, 1998). Particularmente estas industrias –en conjunto– son responsables del 12 % del total de la remisión de leche del país, dividida casi en partes iguales entre las tres, por lo cual individualmente captan cerca del 4 % de la leche producida en todo el país. El recibo anual de leche se ubica entre los 60 y 70 millones de litros anuales en promedio, contando con una máxima capacidad instalada de procesamiento individual que varía entre los 200.000 y 260.000 litros diarios. En cuanto a la mano de obra, las tres plantas ocupan un total de 180 trabajadores (en promedio) por industria, lo cual genera un importante número de puestos de trabajo en las tres localidades.

A pesar de su baja significación en los costos de producción de la industria láctea, los otros insumos directos, distintos de la leche, tienen una relevancia estratégica en la medida en que incorporan información tecnológica y capacidad de diferenciación de productos (Vaillant *et al.*, 1998). Entre los principales insumos industriales encontramos: envases y embalajes, energía y combustible, aditivos y otros insumos, equipos industriales, etc. Una estimación realizada por el CRI Lechero del Litoral determinó que la industria láctea uruguaya destinó casi 80 millones dólares a estos insumos durante el año 2009<sup>2</sup> (Piedrabuena *et al.*, 2012).

Además del abastecimiento de los mercados locales, las tres industrias presentan una orientación exportadora desde hace varias décadas, lo cual convirtió a países como

Venezuela, Chile, México, Brasil, Corea, Filipinas, Taiwan y China en algunos de los destinos más frecuentes de sus productos. Si bien las tres destinan un alto porcentaje de la remisión a la elaboración de productos para la exportación, se da la particularidad de que la empresa 2 destina absolutamente toda su remisión al mercado externo.

Analizando sus exportaciones, las tres empresas presentan ingresos muy cercanos entre sí, entre 30 y 40 millones dólares<sup>3</sup> en 2011 por este concepto, con una tasa de crecimiento del orden del 40 % para las industrias 2 y 3, y 75 % para la industria 1, lo cual acompaña el incremento generado a nivel nacional, siendo 2011 un año muy bueno para la lechería uruguaya en lo que a exportación se refiere. Asimismo, si observamos la evolución de sus exportaciones entre 2007 y 2011, puede apreciarse un incremento anual en promedio de entre un 25 y 40 % en las tres empresas, lo cual configura un escenario beneficioso para la generación de diversas inversiones. Cabe señalar que a nivel nacional la tasa de crecimiento promedio anual fue un poco inferior para el período, superando apenas el 20 %.

En cuanto a sus principales productos de exportación, las tres coinciden en el fuerte peso del queso, como principal producto en su matriz de exportación, aunque en el caso de la industria láctea de Salto, se suma entre los principales productos una fase intermedia en la elaboración de quesos, denominada *cuajada*. Ambos productos representan entre un 85 y 90 % de las exportaciones totales (en valor) de cada industria, muy por encima del promedio nacional, el cual ronda apenas el 60 %.

Si bien históricamente el queso es el principal producto de exportación, recientemente estas empresas han realizado importantes inversiones destinadas al procesamiento de suero y leche en polvo, lo cual genera la aparición de nuevos destinos, como por ejemplo el mercado asiático, sobre todo en lo que a suero se refiere. Sin embargo, estos destinos representan una parte menor de las exportaciones, entre un 9 y un 14 % según industria<sup>4</sup>.

En lo que refiere a su participación en la exportación a nivel nacional, la industria 2 mantiene el segundo lugar, con el 10 % de las exportaciones de lácteos del país a través de sus dos plantas (Salto y Cardona), por lo cual, dado que ambas en tamaño son muy similares y una de ellas se encuentra fuera de la región en estudio, podríamos considerar que la industria que se encuentra en el departamento

<sup>2</sup>Cabe aclarar que no fue posible cuantificar todos los insumos, por ejemplo: equipos industriales y parte de los combustibles.

<sup>3</sup>En el caso de la industria 2 se consideró la mitad de las exportaciones, ya que una de las plantas se localiza fuera de la zona de estudio.

<sup>4</sup>En el caso de la industria 2 este producto no se contabiliza, en virtud de que se produce en la planta ubicada en Cardona. El suero generado en la planta de Salto se vende a la industria 1.

de Salto exporta alrededor de la mitad, es decir un 5 %, mientras las restantes industrias mantienen valores similares, con el 4 y 6 % respectivamente.

## Discusión

Para la existencia de un complejo, la interdependencia de los procesos de reproducción económica es fundamental, bajo una visión dinámica de la producción agroindustrial. En el caso de las estrategias de dominación vertical, entre dos agentes que integran fases sucesivas, esta presenta tres dimensiones: técnica-productiva, económica y financiera. En un complejo agroindustrial como el de referencia, las fases y los agentes se relacionan fuertemente entre sí en una zona reducida, generando un espacio económico único, donde la reproducción técnica, económica y financiera se produce en un ambiente con fuerte interdependencia del conjunto. Para cada industria se categoriza si las siguientes fuentes de dominación están presentes o no en su estrategia vertical hacia atrás y hacia adelante, con el eslabón subsiguiente en la cadena de valor.

El Cuadro 2 resume la presencia o no de fuentes de dominación productiva en cada industria y la relación con su base agraria, según industria.

La materia prima es el nexo y el bien de intercambio económico entre la fase primaria y la industria transformadora; y es la fuente principal para la generación de relaciones de dominación y dependencia. Si bien la industria brinda a sus productores diversos servicios como una estrategia para mantener su abastecimiento, la materia prima es

un elemento de dependencia para la industria y viceversa. A su vez es una forma de controlar los procesos a nivel primario, ya que las exigencias de calidad asociadas a la conformación del precio generan una relación de dominación técnica y económica sobre la fase primaria.

En cuanto a la dependencia de las tres industrias respecto de la materia prima, particularmente la que se genera a través del relacionamiento con los tambos más grandes, mantiene una clara presencia en los tres casos, aunque en una de ellas esta dependencia se profundiza. En la industria 1 casi el 60 % de la leche proviene de tambos mayores a 3.000 litros diarios, donde la mitad de la leche corresponde al aporte de los tambos más grandes (mayores a 6.000 litros/día); estos últimos representan solamente el 8 % de los productores. Dentro de este grupo de elite no hay tambos de los socios de la industria, lo cual genera a esta industria una importante dependencia respecto al aporte de materia prima generada por productores no integrados verticalmente. La industria 3 presenta un problema similar pero con menor incidencia, debido a que si bien más de la mitad de la materia prima corresponde a los tambos más grandes (8 % de los productores), un 40 % de esa remisión se genera con aportes de los tambos propios localizados en la zona de interés, lo cual reduce el efecto generado por la dependencia de la materia prima, aunque su nivel sigue siendo importante.

Un caso aún más extremo se plantea en la industria 2, en virtud de que tres de sus productores aportan el 60 % de la leche proveniente de los tambos de su cartera, sumado al aporte del 25 % de la remisión que recibe de la Coopera-

**Cuadro 2.** Análisis comparativo de las fuentes de dominación técnico-productiva en las estrategias verticales de las industrias del Complejo Lácteo del Litoral Norte.

Fuente de dominación	Industria 1	Industria 2	Industria 3
1. Propiedad del capital	Presente	No presente	Presente
2. Tamaño de las empresas	Medianas	Medianas	Medianas
3. Concentración del capital	Presente	Presente	Presente
4. Control directo sobre la propiedad jurídica Integración vertical	Presente hacia adelante (mercado externo) y hacia atrás	Presente hacia adelante (mercado externo). No presente hacia atrás	Presente hacia adelante (mercado externo) y hacia atrás
5. Control en procesos de transformación ajenos	Presente	Presente	Presente
6. Inducción de procesos de transformación en etapas anteriores	Presente	Presente	Presente

Fuente: Elaboración propia en base a Trajtenberg, 1977.

tiva Nacional, lo cual genera una fuerte dependencia debido a la concentración de la materia prima en pocos agentes.

Desde la perspectiva de la dominación, el control que se ejerce sobre la materia prima es cada vez más exigente. Actualmente, el precio de la leche se conforma en base a cuatro componentes: nivel de proteína, nivel de grasa, cantidad de células somáticas, y recuento bacteriano en la leche –en promedio– durante el mes. Los dos últimos componentes, referidos a la calidad higiénico-sanitaria de la leche, presentan rangos cada vez más exigentes en todas las industrias. Mediante este mecanismo, existe a nivel de las empresas de producción primaria un control de los procesos, las tecnologías y el producto por parte de su industria transformadora, ya que habitualmente la transferencia de tecnología se realiza en este sentido y no al revés.

Sin embargo, si bien la estructura de las cuencas de producción lechera se mantiene en términos generales, se están generando modificaciones, fruto del ingreso de nuevos competidores por la materia prima, así como por un mayor poder de negociación resultado de la asociación entre productores, y también debido a la competencia por la tierra de uso agropecuario. Por ende, se genera una relación menos permanente que en el pasado entre el productor lechero y la empresa a la cual remite su leche. La competencia entre las empresas por los productores grandes y eficientes, genera mejores condiciones de negociación de los términos económicos para los productores agropecuarios. A diferencia del pasado, los productores no se encuentran relacionados a una única empresa industrial, sino que cambian la orientación de su producción en función de las condiciones económicas, fundamentalmente el precio de la leche (Vaillant *et al.*, 1998). Al respecto la visión de la industria transformadora local coincide en que: «...la idea es captar leche siempre, ... es muy difícil que empiecen hoy nuevos productores, se está viendo muy poco eso, entonces hoy como que la captación de leche va en que salen de una empresa y van a la otra. Y los productores que empiezan son productores muy chiquitos o mega proyectos de tambo que ya van a otro lado, van hacia su propia producción. Hay que apuntar a que los que ya están se puedan desarrollar. Lo que hay que tratar es que los que están aumenten su capacidad. ...pero la gran limitante sigue siendo la tierra. Hay mucho productor muy pequeño con poco acceso a la tierra» (Fragmento de entrevista a Industrial 3, Salto).

Por tanto, ¿cuáles son las estrategias de las industrias locales ante este nuevo escenario? En el caso del complejo lácteo, la industria sigue siendo su núcleo, liderando el pro-

ceso y ejerciendo su poder de dominación sobre el resto de los agentes, fundamentalmente sobre los productores de la materia prima. Esta ofrece a sus productores un conjunto de servicios, que van desde los créditos para el financiamiento de los insumos, vaquillonas o capacitación, hasta asesoramiento técnico, entre otros, como elemento diferencial complementario a la pauta de precios de la leche.

En lo que respecta a la asistencia técnica, el comparativo de las industrias nos muestra que en los tres casos más del 90 % de sus productores encuestados –en ambos censos– mencionan tener algún tipo de asistencia técnica. Sin embargo, cuando se les consulta sobre el tipo de asistencia (agronómica y veterinaria) y su procedencia, en dos industrias, más del 70 % de los establecimientos recibe asesoramiento técnico agronómico de la industria, sin embargo en el caso del asesoramiento veterinario el canal mayoritario es el asesor particular. En el caso de la industria 2, tanto el asesoramiento agronómico como el veterinario se canalizan mediante otros agentes, como grupos de productores o gremiales. Lo cual plantea una relación de dependencia para los productores bien diferente según la industria, así como también demuestra una clara diferencia entre las estrategias de las industrias en este ítem.

Finalmente, sobre el tamaño de las empresas, considerando la capacidad de producción como medida de tamaño, las tres presentan una capacidad similar, ya que procesan entre 200 y 260 mil litros diarios según la época del año, lo cual resulta una capacidad intermedia en la estructura industrial. Sin embargo, esta capacidad se encuentra en crecimiento, siendo la estrategia en los tres casos de crecer mediante la creación de nuevas plantas, es decir bajo el modelo multi-planta especializada en determinadas líneas de productos.

En cuanto a la concentración del capital, en el caso del complejo lácteo esta se expresa fuertemente en la industria transformadora, lo cual es una característica habitual en la agroindustria; buena parte de esto puede deberse a las barreras a la entrada de la fase industrial. Por tanto en general la producción primaria se caracteriza por la atomización de múltiples agentes, sin embargo muestra al mismo tiempo un fuerte proceso de concentración, donde pocos productores producen mucha leche, mientras que la fase industrial se concentra fuertemente en pocas empresas, las cuales muchas veces son transnacionales y conforman entre sí una estructura de mercado imperfecta de tipo oligopólica o monopolítica.

Pero la concentración del capital no es un fenómeno que se manifiesta únicamente en el núcleo del complejo, sino



que también se está generando en la producción primaria mediante el aumento de los tambos más grandes en área y la notable reducción de los establecimientos de tipo familiar, que dedicaban entre 50 y 100 ha a la producción de leche. Según Hernández (2011), la mayor reducción en el número de establecimientos lecheros corresponde a la franja de los que tienen menos de 50 ha, con un 37 %, mientras que en área la reducción se acentúa en los predios que poseen más de 2.500 ha, con una caída del 44 %.

Si observamos este fenómeno en la fase de comercialización, este se encuentra presente en el mercado externo, ya que casi todas las industrias están verticalizadas hacia adelante, con mayor o menor acento. En el Complejo del Litoral Norte este fenómeno se acentúa aún más, ya que una de las empresas destina el 100 % de su producción a la exportación, mientras que las dos restantes lo hacen con el 80 % de la remisión en promedio, superando ampliamente la media nacional.

Otra fuente de dominación productiva y económica importante proviene de la verticalización de una etapa del complejo hacia otra fase sucesiva. En este caso la verticalización se eleva a la máxima potencia, en virtud de que se da en la fase núcleo, hacia atrás en forma parcial (con un porcentaje minoritario de la producción) y hacia adelante en la comercialización al mercado externo. Asimismo esto se agudiza aún más en la integración hacia adelante, por dos razones: en primer término porque la producción láctea mantiene un perfil fuertemente exportador, debido a lo acotado de su mercado interno, siendo el mercado externo el que –en última instancia– maneja la dinámica del Complejo Lácteo Uruguayo. En segundo lugar –potenciando el punto anterior– en el Complejo del Litoral más del 85 % de la remisión (en promedio) se destina a la elaboración de productos para el mercado internacional, por tanto este fenómeno crece año a año.

Mientras que la verticalización hacia atrás está presente en las industrias 1 y 3, quizás en esta última se expresa con mayor acento. La industria 1 nace como una cooperativa, por lo cual verticaliza la producción hacia la industria transformadora mediante el aporte de leche de sus socios. Con el paso del tiempo fue creciendo, aumentando su producción en mayor medida con productores que no integran la cooperativa, por lo cual su integración vertical resulta parcial, ya que actualmente la leche de los productores que la conforman representa el 30 % de la remisión total. Por su parte la industria 3 ha optado desde hace varios años por aportar buena parte de la materia prima que recibe mediante la producción de tambos propios, tres de los cuales se encuentran localizados en la zona de nuestro estudio y uno en la cuenca tradicional.

En cuanto a la dominación económica esta refiere a la capacidad que los agentes tienen para fijar las condiciones de comercialización en el complejo (Porto, 1990), las cuales se resumen en forma comparativa en el Cuadro 3, categorizando aquellas que se encuentran presentes en el complejo de referencia y cuáles no, según industria.

Sobre la sensibilidad respecto a los precios de la industria, considerando a esta como el segmento inferior, esta es una fuente de dominación en el sentido de que la materia prima (leche) es un producto relativamente normalizado, ya que los estándares de calidad han mejorado mucho, y por tanto puede ser comprado a cualquier productor que la ofrezca. Esto permitiría a la industria tener un margen de maniobra bastante amplio para la negociación del precio, sin embargo existen algunas razones que complejizan la mirada inicial. Debido a que la materia prima es un bien escaso, la política de precios es una herramienta muy importante a manejar por parte de las industrias lácteas, la cual dependerá de las exportaciones, la política económica,

**Cuadro 3.** Análisis comparativo de las fuentes de dominación económica en las estrategias verticales de las industrias del Complejo Lácteo de Litoral Norte.

Fuente de dominación	Industria 1	Industria 2	Industria 3
1. Concentración en segmento inferior/superior	Presente	Presente	Presente
2. Economías de escala	Presente	Presente	Presente
3. Baja sensibilidad a los precios del segmento inferior	Presente	Presente	Presente
4. Información completa de precios y costos	Presente	Presente	Presente
5. Integración vertical	Presente	No Presente	Presente

Fuente: Elaboración propia en base a Porto, 1990.

los precios de sus competidores y los costos de cada empresa. Como empresas de la industria transformadora, «.....evidentemente tenemos que tener bien claro nuestros costos y nuestro beneficio y lo que podemos llegar a pagar al productor, pero también tengo que pagar lo mismo que el otro, porque si no pierdo leche, ...ahora yo veo un tema no menor que es el tema del precio del tipo de cambio... el costo laboral, el costo energía y del tipo de cambio...» (Fragmento de entrevista a Industrial 1, Montevideo).

En el mismo sentido la información completa de costos de producción y de precios por parte del segmento inferior, en este caso el segmento industrial, permite manejar una política de precios relativamente homogénea entre los competidores del mismo segmento, es más en virtud del liderazgo que ejerce la Cooperativa Nacional sobre la fase industrial, su política de precios es la referencia para el resto de las empresas.

Finalmente, en cuanto a las relaciones de dominación de carácter financiero la fuente principal refiere al control del flujo de capital financiero. El análisis comparativo según industria se presenta en el Cuadro 4.

En ambos censos, cuando se consulta a los entrevistados respecto al financiamiento, el 70 % de los productores remitentes a las industrias 1 y 3 mencionan el uso de algún tipo de crédito, mientras que en la restante casi el 60 % de los productores encuestados acude a esta opción.

Sin embargo, cuando se indaga sobre su procedencia, existen importantes diferencias, ya que en el caso de la industria 1 sus productores utilizan tres canales de financiamiento: bancario, cooperativa de productores, e industria (ordenados según importancia), donde los principales destinos son insumos e inversiones. En la industria 2, los productores utilizan mayormente financiamiento de terceros, procedente de entidades bancarias, el cual tiene como principal destino la compra de insumos. Mientras que en el caso de la industria 3 se da lo inverso, los productores acuden a la industria como principal abastecedor de créditos, siendo el principal destino la compra de insumos y las inversiones en el predio.

## Conclusiones

Si bien las tres industrias presentan similitudes en cuanto a tamaño, capacidad de producción y número de productores, con plantas muy próximas entre sí, estas presentan importantes diferencias en su base agraria y en sus estrategias de dominación vertical bajo los tres tipos de fuente, lo cual justifica su estudio comparativo. Del mismo modo sucede con el comparativo de la caracterización de los agentes con los guarismos nacionales, lo cual redundará en la importancia de investigar la realidad de una cuenca no tradicional. Por su parte la aplicación del enfoque multidimensional resultó una muy buena herramienta metodológica para el desarrollo de investigaciones a nivel de complejos productivos, particularmente el complejo lácteo regional.

En cuanto a las estructuras de propiedad del capital y su trayectoria, se observa una tendencia de mayores similitudes entre las estrategias de las empresas 1 y 3. Por su parte la industria 2, por ser una empresa de tipo transnacional, maneja estrategias diferentes en algunos aspectos de las fuentes de dominación sobre sus proveedores de materia prima. Sin embargo, su comportamiento acompaña y muchas veces se complementa con sus pares locales, lo cual no genera demasiado ruido en la dinámica del complejo, a pesar de su condición de transnacional. No necesariamente la estructura de propiedad del capital determina en forma unívoca las estrategias empresariales del núcleo, modificando nuestra hipótesis de partida. Las estructuras de propiedad del capital no necesariamente van de la mano con las formas de ejercer el poder dentro del complejo y por tanto existen otros factores que inciden sobre su accionar y que determinan la dinámica del complejo agroindustrial de referencia.

Asimismo, fue posible observar ciertas estrategias que están llevando adelante las industrias, pero también los productores, frente a los cambios actuales tanto a la interna del complejo como en la matriz productiva de la región. Algunas acciones de un lado y del otro han modificado los ámbitos de poder dentro del complejo, generando mayores

**Cuadro 4.** Análisis comparativo de las fuentes de dominación financiera en las estrategias verticales de las industrias del Complejo Lácteo del Litoral Norte.

Fuente de dominación	Industria 1	Industria 2	Industria 3
Control de corrientes de capital financiero	Presente	Presente	Presente

Fuente: Elaboración propia en base a Trajtenberg, 1977.

interacciones bidireccionales, y por tanto un mayor poder de negociación de la fase primaria en virtud de la valorización de la materia prima.

Por lo tanto, la materia prima, es un tema determinante para la planificación futura de nuevas inversiones para la industria, y a su vez la estabilidad del flujo de remisión resulta difícil en tiempos de alta dinámica en el movimiento de los proveedores de la materia prima, debido a la fuerte competencia entre las industrias. Asimismo, no hay desarrollo de nuevas cuencas lecheras que incrementen la oferta de la materia prima, lo cual agudiza aún más la competencia.

Finalmente, estamos en una fase de cambios a nivel de la base agraria, pero también de la industria transformadora, buscando una nueva frontera en cuanto a capacidad de producción, lo cual ya sucedió en décadas pasadas con la lechería uruguaya, generando un importante impacto en el crecimiento del sector y del país. Queda pendiente continuar mirando de cerca este proceso, con la finalidad de analizar los futuros impactos.

## Bibliografía

- Gueimonde A, Diéguez I, Sinde A.** 2007. Relaciones de poder en el sistema de valor: aplicación empírica en la cadena de la madera de Galicia y del País Vasco [En línea]. *Revista Galega de Economía*, 16(1): 1-20. Consultado 01 julio 2011. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/391/39116102.pdf>.
- Hernández A.** 2011. Complejo Lechero. En: Vassallo M. [Ed]. *Dinámica y competencia intrasectorial en el agro. Uruguay 2000-2010*. Montevideo: Facultad de Agronomía. pp. 53-71.
- Piedrabuena L, Julca B, Fava M, Fava R, Silva J.** 2012. Mapeo y cuantificación de la cadena láctea uruguaya. En: Piedrabuena L [Ed.]. *La cadena láctea en Uruguay: planeamiento estratégico para el Litoral Oeste*. Montevideo: Grupo Mangangá. pp. 109-123.
- Porto L.** 1990. *Notas sobre la metodología de complejos y cadenas productivas*. Montevideo: CIEDUR. 37p.
- Trajtenberg R.** 1977. *Un enfoque sectorial para el estudio de la penetración de las transnacionales en América Latina*. México: Centro de Economía Transnacional. 33p.
- Vaillant M, Patrón R, Freiria H** 1998. *Cluster lácteo en el Uruguay* [En línea]. Cepal. Consultado: 13 marzo 2013. Disponible en: <http://www.eclac.org/ddpeuda/publicaciones/xml/9/8209/LCR1845.pdf>.
- Vigorito R.** 1978. *Criterios metodológicos para el estudio de complejos agroindustriales*. México: ILET. 46p.