

### **Las representaciones sociales de la trama láctea tucumana y las tensiones entre los eslabones**

Scala, E.

Facultad de Ciencias Agrarias. UNLZ. E-mail: euscala@gmail.

#### **Introducción**

La provincia de Tucumán posee una gran tradición en la producción láctea con condiciones agroecológicas que le permiten alcanzar altos estándares de competitividad respecto de las cuencas centrales de Argentina y por lo tanto de las cuencas lecheras mundiales (Quintana *et al.*, 2007). En la primera década del siglo XX se establece una industria láctea en la zona de abasto de la capital tucumana con varios tambos modelo, en la década del 20 cuenta con leche pasteurizada y también en 1914 se concreta la primera copa de leche del país en las escuelas tucumanas. El complejo lácteo provincial está ubicado principalmente en el departamento de Trancas con el 96% de la producción de la provincia y una pequeña cuenca en Tafí del Valle que reviste una gran importancia para la provincia debido al peso de marca regional que detentan sus quesos (Quintana *et al.*, 2007). En la actualidad, la industria láctea tucumana solo abastece al 9% del consumo provincial mientras que el resto de los productos provienen de la Pampa Húmeda (Castagnani, 2005).

Las dos cuencas lecheras más importantes del NOA son la tucumana y la de la provincia de Salta, ambas estarían en condiciones de abastecer el 14% del consumo del NOA. Esto demuestra el importante potencial de las mismas, contando además con la ventaja de poseer menores costos de flete por la cercanía de las industrias a estos centros de consumo (Scala; 2011). La trama láctea de Tucumán cuenta con una gran "institucionalidad", al igual que sucede en esta provincia con sectores como el cañero, limonero (y en los últimos tiempos también, en el de frutillas y arándanos), donde sus mesas sectoriales, el trabajo cooperativo y sus cámaras empresariales han contribuido a producir logros muy importantes a nivel nacional y también mundial (PROSAP, 2009). Dentro de la trama láctea tucumana se destaca "la Mesa Lechera" creada en el año 2006; se trata de un partenariado conformado por productores lecheros, industriales, cooperativas, proveedores de servicios, Facultad de Ciencias Agrarias y Facultad de Economía de la Universidad Nacional de Tucumán, CERELA (Centro de Referencia para Lactobacillus) CONICET, INTA, INTI, IDEP, Secretaría de Agricultura Familiar (MINAGRI), y Gobierno Nacional, Provincial y Municipal. Las estrategias consensuadas por esta multisectorial han derivado no sólo en el fortalecimiento de la actividad en la región, sino en la obtención de un importante capital social para la institución (Scala y Sánchez Loria, 2013). Los productores primarios poseen una gran dinámica colectiva habiendo conformado dos cooperativas, dos grupos de Cambio Rural, un Grupo CREA y tres grupos de pequeños productores en el ámbito de la Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación, todos ellos participando de la Mesa Lechera (Scala y Sánchez Loria, 2013).

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

El programa de trabajo y las diferentes líneas de acción estratégicas que lleva adelante la Mesa Lechera son el producto de la interacción entre sus miembros, siendo la “concertación” la herramienta fundamental para lograrlo. Sin embargo, no se podría considerar un “clúster maduro o autosuficiente” ya que no han logrado consensuar aún la visión estratégica de alcanzar en el futuro una mayor participación de sus productos lácteos en el mercado del NOA. Esta visión fue la desarrollada por ellos en los comienzos de la creación de la Mesa, cuando entre los problemas declarados se destacaron dos por encima del resto (Quintana *et al.*, 2007):

La venta de leche cruda fuera de la provincia (al mismo tiempo que la provincia “importa” leche de otras provincias).

La falta de confianza en la industria local.

Esta situación pone en evidencia la necesidad del equipo de trabajo de la Mesa Lechera Tucumana de catalizar las aspiraciones colectivas y ensamblarlas con sus dinámicas para lograr, a través de diferentes herramientas metodológicas, consensuar estrategias comunes en pos del desarrollo de la producción láctea tucumana.

En el año 2001 la Cooperativa Láctea de Trancas (COOTAM) quiebra y deja de funcionar. La misma nucleaba al 99% de la leche y al 95% de los productores y comienza la debacle socio-productiva de la cuenca a partir de la salida de la actividad de la mitad de los productores (de 51 a 28) y la disminución de un 100% de la producción diaria de leche (de 43.000 litros a 20.500 litros) y fundamentalmente una pérdida de confianza entre los productores a partir de las sospechas mutuas por la desaparición de la cooperativa. En el 2006 se constituye una mesa lechera a partir de un pequeño grupo de productores apoyados por la entonces Secretaría de Agricultura de la Nación (SAGPyA) con el objetivo de fortalecer un proyecto de leche social (compra de leche por parte del estado provincial para proveer a la copa de leche de las escuelas). Este proyecto comenzó en el año 2000 con el propósito de reemplazar las compras de leche en polvo a industrias de la pampa húmeda por parte del estado para los planes sociales, por leche producida localmente por pequeños y medianos productores. A partir de la fundación de la mesa lechera comienza la construcción de confianza, se extiende la participación a la gran mayoría de los productores, instituciones, proveedores de insumos, industria, y se logra la formalización de una verdadera trama láctea ya que más allá de un incremento de la producción de la cuenca en un 200% (muy por arriba del estancamiento de la lechería a nivel nacional) y de la incorporación de pequeños productores que habían abandonado la actividad. Esto se produjo un incremento de productores en la cuenca a diferencia de la tendencia nacional. Luego de ocho meses de trabajo participativo con todos los actores involucrados en la actividad, directa o indirectamente, se logró consensuar un documento donde se volcaron una misión y visión para la trama, las oportunidades, líneas estratégicas y de acción y una gran cantidad de proyectos que benefician al conjunto de los actores.

### **Marco teórico conceptual**

Representar consiste en reproducir mentalmente algo que está ausente (Páez, 1987). Esta sustitución simbólica de lo ausente se asocia a la capacidad de sustituir la percepción de lo presente, de ahí la capacidad de fusionar lo percibido y lo conceptualizado en la representación.

La representación integra el conocimiento previo con las señales percibidas, produciendo un efecto de realidad inmediata, lo cual es producto de la integración

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

constructiva del organismo con la estructura estimular del ambiente (Páez, 1987). La representación tiene por función conceptualizar lo real a partir de la activación del conocimiento previo. Las Representaciones Sociales (RPS) se enmarcan en la importancia de los actos de significado como motores de comportamiento y relacionamiento con el mundo.

Sintetizando se puede decir que las características de las RS son las siguientes (Paéz, 1987): 1. Privilegiar, seleccionar y retener algunos hechos relevantes del discurso ideológico concernientes a la relación-sujeto en interacción, o sea, descontextualizar algunos rasgos de este discurso. 2. Descomponer este conjunto de rasgos en categorías simples, naturalizando y objetivando los conceptos del discurso ideológico referente al sujeto en grupo. 3. Construir un “mini-modelo” o teoría implícita, explicativa y evaluativa del entorno a partir del discurso ideológico que impregna al sujeto. Las RS son teorías “ingenuas”, implícitas, sobre la sociedad y el hombre que son compartidas por colectividades y grupos. Estas teorías ingenuas se orientan a describir, a clasificar, a evaluar y a explicar. Y, 4. El proceso reconstruye y reproduce la realidad otorgándole un sentido y procura una guía operacional para la vida social, para la resolución de los problemas y conflictos. Según Moscovici (1984) las representaciones sociales son un sistema de valores, ideas y prácticas que tienen una doble función: en primer lugar, establecer un orden que permita a los individuos orientarse en su mundo social y material y dominarlo; y en segundo término, permitir la comunicación entre los miembros de una comunidad, aportándoles un código para el intercambio social y un código para dominar y clasificar de manera inequívoca los distintos aspectos de su mundo y de su historia individual y grupal.

Según Lucas y Greshan (1985), citado por Barilatti (2008) los canales de distribución pueden ser considerados como sistemas sociales y destacan algunas similitudes entre estos y las organizaciones colectivas. En primer lugar, los agentes que componen estos canales presentan comportamientos orientados a alcanzar metas individuales como colectivas y en segundo lugar, tanto los canales como las organizaciones sociales tienden a diferenciar las tareas y funciones que resultan en el aumento de la interdependencia. Entonces, los canales desarrollan una identidad separada de sus miembros individualmente. Bajo la mirada de sistemas sociales permite comprender la dinámica de los procesos y entender la presencia de conflictos y poder inherentes a estos sistemas de distribución.

Según Frazier (1999) “el poder de una firma en una relación consiste en su potencial de influenciarla creencias, actitudes y comportamientos de otras firmas”. Coughlan *et al* (2002) aplican estos conceptos de poder a los canales de distribución como “la capacidad de que un miembro (A) de un canal logre que otro miembro (B) haga alguna cosa que de otro modo no haría”

Barilatti (2008) plantea desde diversos autores los diferentes tipos de poderes que pueden intervenir en la cadena láctea: 1. Poder de recompensa, basado en la percepción que tiene un miembro de un canal sobre la capacidad de otro para *recompensarle*, ya sea en términos de disminución de costos, mejores condiciones de pago, concesiones exclusivas de distribución, por actuar de forma cooperativa, aumentando los beneficios conjuntos del canal o los del agente que ejerce el poder. 2. Poder de coerción, que se refiere a la percepción que tiene una firma en un canal sobre la capacidad de otra para *penalizarla*. Un ejemplo de esto son los retrasos en los

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

envíos/pagos, descuentos, retirada de bonificaciones previamente concedidas, etc. 3. Poder de legitimidad, el cual se presenta cuando el miembro más —débil percibe que el miembro poderoso tiene el —derecho a *ejercer influencia* sobre él, y por tanto está obligado a aceptar esta influencia. Puede ser legal el poder en el caso de por ejemplo las franquicias o de legitimidad tradicional cuando un agente acepta la influencia del miembro más poderoso sintiéndose en la obligación de acceder a sus requerimientos. 4. Poder de referencia, se fundamenta en el deseo o necesidad que tiene el miembro más débil de *identificarse* con el miembro poderoso, es decir, busca referencia con otros que hayan sido exitosos en su actividad de forma de relacionar su imagen o mantener influencia. Los que poseen tal poder arriesgan su reputación seleccionando los miembros del canal con los que operan y estableciendo las reglas de cómo deben actuar. 5. Poder de especialidad/experiencia, basado en la creencia que tiene un miembro de un canal de que otro tiene un *conocimiento* o *habilidad* en una determinada actividad específica y relevante para el canal. El que posee ese conocimiento/habilidad puede diseminarlo entre los miembros del canal, siendo la forma en que lo haga lo que determina su control del poder. 6. Poder de información, se refiere a la capacidad de una de las partes para aportar datos y *explicar contingencias* que no han sido consideradas adecuadamente por la otra parte. 7. Poder de persuasión, se refiere al rol de líder que un miembro de un canal ostenta debido a *su escala*, posición financiera, conocimiento y concentración. Quien ostenta el poder persuade, convence, a otros miembros de operar según indique. Según Visser *et al.* (2000) algunas de las formas del ejercicio de esta fuente de poder son los grandes descuentos, las concesiones en cuanto a espacio en góndola, etc.

### Metodología.

La presente investigación es de carácter descriptivo exploratorio y se centró en captar la perspectiva de los distintos actores. En tal sentido se privilegió la utilización de distintas técnicas poco obstructivas. Dichas técnicas se detallan a continuación:

Entrevistas abiertas y semiestructuradas a los actores de la trama, productores, funcionarios, técnicos, proveedores de insumos, e industriales. Se realizaron en total 23 entrevistas. Para las entrevistas de los comercializadores de lácteos se seleccionaron desde kioscos que vendían lácteos, almacenes tradicionales con una persona atendiendo, supermercados chicos, grandes y también se entrevistó al representante de la cámara de supermercadistas de Tucumán. Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a los productores primarios que tienen participación con mayor continuidad en la mesa lechera, a técnicos que participan de las reuniones del comité técnico y de la mesa lechera, a funcionarios de los gobiernos involucrados directamente en la actividad láctea como el Director de Ganadería, proveedores de insumos con mayor peso en el componente económico de la actividad y, en el caso del sector comercial se seleccionaron tres barrios de diferentes niveles económicos

Registro: se grabaron las dinámicas grupales de los grupos técnicos e industriales que se realizaron para la formación del diagnóstico del clúster y también las discusiones grupales acerca de las oportunidades de la misma y las discusiones de la priorización de las ideas proyecto.

Se recopiló información sobre fuentes secundarias, de consultorías FAO, Prosap, Dirección de Ganadería de la Provincia de Tucumán, Cerela (Conicet), Estudio de Mercado de consumo de lácteos de Norte Grande, etc. Se recopiló, además, la totalidad de las actas de las reuniones de la Mesa lechera que se realizaron mensualmente desde 2010 a la fecha.

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

Observación participante de las reuniones de los productores en sus reuniones CREA, reuniones Cambio Rural, encuentros en Expoláctea, reuniones de la Mesa Lechera, y participación de reuniones familiares. La técnica de observación participante fue también utilizada durante: las reuniones del comité técnico que sesionó para la construcción del Plan de Mejora competitiva, las reuniones del comité industrial que sesionó para la construcción del Plan de Mejora competitiva, y las discusiones en plenario para definir las oportunidades de la trama y discutir las prioridades de inversiones en el sector. En todos los casos antes mencionados se procedió al registro en audio de las reuniones.

Previo análisis de la información se procedió a la desgrabación los registros obtenidos durante: las reuniones del comité técnico y las reuniones del comité industrial que sesionaron para la construcción del Plan de Mejora competitiva; las discusiones en plenario para definir las oportunidades de la trama y discutir las prioridades de inversión en el sector; y las observaciones participantes de las reuniones de la Mesa Lechera, las reuniones CREA, las reuniones de Cambio Rural y encuentros en EXpoláctea.

Encuestas: se realizaron encuestas a la totalidad de los productores primarios (41) y a la totalidad de los industriales lácteos de Tucumán.

### Presentación del caso y resultados

#### Producción Primaria

##### Amenazas, limitantes y creencia

La primera limitante a la que se refieren los productores sobre la trama en general es acerca de la falta de “Industriales empresarios” que den una seguridad y confianza a la actividad láctea local. Diferencian claramente entre la industria a la que llaman “fierros” y a sus dueños o empresarios.

*“El cuello de botella no es la industria, nos sobra capacidad, y si sumamos Catamarca y Santiago no sobra más, falta empresario industrial, no salen por arte de magia, no se forma así nomás”.* Productor

En segundo término, hacen referencia a la falta de disponibilidad de tierra por la limitante del riego (no hay posibilidad de incremento de superficie de riego), pero también a la competencia de los horticultores bolivianos que viviendo en condiciones muy precarias y produciendo a muy bajo costo compiten por la superficie disponible pagando precios muy altos de los alquileres.

Por otra parte, el precio de la leche es un factor que consideran insuficiente para desarrollarse en forma adecuada en su actividad.

*“El precio de ahora no es bueno. No se puede vivir con ese precio.”*

Otra gran limitante mencionada por casi la totalidad de los actores (productores e industriales) es la que mencionan como “Dumping de las cuencas centrales” refiriéndose a la introducción de los productos lácteos de las grandes industrias de la pampa húmeda a precios de remate e inferiores a los que venden en su región de

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

origen. Esto perjudica enormemente la actividad láctea local por los volúmenes que manejan.

*“Se podría bajar el costo, el cuello de botella se da cuando el sur nos inunda de leche a un precio que no podemos competir. No le cuesta a... colocar 50.000 litros de leche a precio ridículo (en el NOA)”*

En la encuesta cuantitativa realizada a la totalidad de los productores surgió la siguiente priorización de factores que limitan el crecimiento de la actividad primaria:

Factores que limitan el crecimiento de la actividad (alta y media)

1. Agua de riego
2. Acceso al financiamiento
3. Disponibilidad de la mano de obra
4. Costo de la tierra
5. Costos de financiamiento
6. Disponibilidad de la tierra

Factores que no limitan al crecimiento de la actividad (baja y media)

1. Disponibilidad de energía eléctrica
2. Disponibilidad de insumos o equipos
3. Demandas de certificación o exigencias sanitarias

Otra gran limitante que mencionan es la que se produce por los excedentes de leche de diciembre a febrero provocada por el cese de entrega de leche social al estado provincial. Si estuviera resuelta la capacidad empresaria de colocar este excedente no lo verían como problema, pero mencionan entonces la importancia de integrarse verticalmente para afrontar este problema. También se plantearon en la trama posibles soluciones que se discutieron grupalmente con la ayuda de asesores, estas soluciones se enmarcaron en tres líneas de acción: Instalaciones de una industria de elaboración de leche en polvo (integrada por empresario y productores), Instalación de una planta para elaborar leche larga vida (UAT) y hacer queso para acumular los excedentes. Esta última es la que prevaleció ya que permitiría realizar inversiones de manera gradual y no abrupta como la instalación de una secadora de leche o esterilizadora (UAT).

### **Acción colectiva**

Respecto al trabajo en conjunto para la defensa de sus intereses tienen por un lado una mirada acerca de que es necesario por las diferencias de poder (coerción) entre los actores de la cadena y por el otro, piensan en cualidades propias que da el trabajo colectivo. Consideran que dada las dificultades que tiene esta actividad y lo politizada que está, es necesario trabajar en acciones conjuntas porque solos no pueden, pero también creen que el asociativismo aporta una sinergia que contribuye a generar condiciones para crear riqueza con la lechería.

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

*“Soy un convencido que, si no nos unimos aquí en Trancas, cada uno por su lado no hacemos nada”.*

*“Necesitamos el asociativismo porque aisladamente nadie puede hacer nada, no es suficientemente grande para hacer algo por su cuenta”*

*“Hace algunos años concluimos que para seguir de esa manera, mejor dedicarnos a otra cosa, estábamos perdiendo el tiempo si esperábamos a que alguien (quizá el estado) resuelva nuestros problemas, es así que definimos que teníamos una gran desventaja pues éramos una cuenca muy chica y lejos de los principales centros productores de leche, en donde había muy poco hecho, por otro lado teníamos una gran oportunidad que justamente era lo mismo, es decir, éramos una cuenca muy chica donde todo estaba por hacerse, es decir teníamos la oportunidad de hacerlo a nuestra medida”*

Desde esta visión de la acción colectiva tienen la percepción de que la cooperación es “operar” en conjunto y por lo tanto ven importante tener un foco en las acciones. Dicen que se deben concentrar en buscar soluciones, que los resultados no se dan por casualidad y hace falta gestión y sus discursos están cargados de estrategias y líneas de acción. Se sienten orgullosos de muchas acciones realizadas en conjunto (poder de persuasión) como la de la Mesa Lechera que funcionan ininterrumpidamente desde 2006 reuniéndose todos los primeros martes de mes, el yogur social que se reparte a las escuelas y lo hace una integración de productores medianos y pequeños con una industria, también el ordeño conjunto de varios pequeños productores en una instalación en común.

*“los resultados no vienen por casualidad, hacen falta definiciones y gestión”, productor*

*“quizá sea el momento de discutir el cómo y no el qué hacer. Vale la pena intentarlo”, productor*

*“... se sancione una ley nacional creando un instituto federal para el desarrollo de la lechería cuyas principales características serán...”, productor*

*“El país necesita desatorar su mercado interno invirtiendo en secar leche, que si nosotros podíamos hacerlo en esa línea sería muy bueno”, productor*

*“Se triplicó la producción en seis años”, técnico*

*“2009 al 2011 se hizo solo yogurito como social. Ahora bajamos el probiótico y sumamos leche chocolatada y también leche fluida”, productor*

*“Un grupo de productores si vive de un subsidio... necesito que el productor sea sustentable, no que sea subsidiado”.*

*“Es válida lo que ustedes hacen. La intervención joroba al pequeño productor con sus intervenciones y lo condena a un eterno subsidio. Tienen que alertar que se está haciendo políticas de concentración. Una sociedad de trancas vive de leche. La estrategia nacional margina a los pequeños.*

*Sin entrar a analizar ciertos índices creo que nadie duda de que el desempleo es mayor en las economías regionales, como así también la mayor informalidad laboral. Me parece que si queremos generar empleo, agregar valor o poblar el territorio tenemos que avanzar mucho más rápido en esa dirección y con bases más firmes, debemos incentivar con fuerza estas acciones en un sentido general, es decir no es suficiente con un subsidio, hay una serie de condiciones macro que se deben coordinar (de lo contrario se acaba el subsidio y todo vuelve a la situación inicial). Por supuesto por algo hay que empezar, ahora hay que profundizar.”*

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

Respecto de la mejora de la situación está dividida en causas internas y externas. La necesidad de un estado presente a partir de los subsidios, en la aprobación de una ley que los defienda, pero por otro lado también confían en las decisiones propias en su aumento de la producción, diversificación y que el subsidio puede ser perjudicial a la larga. Hablan del Qué y el Cómo hacer las cosas.

### Logros y fracasos

Piensan que las acciones colectivas realizadas han sido su mayor logro como sector primario aunque también como trama en su conjunto. Pero también reconocen como importantes sus logros concretos como el incremento de producción, la buena calidad de su leche, la realización de las Expolácteas, la copa de leche, etc. A la hora de definir los catalizadores de las buenas acciones más allá de mencionar la importancia de la confianza normativa o por valores reconocen que también hubo confianza calculada a partir de los Fondos del Programa Social Agropecuario (PSA) como aglutinadores de acciones, la formación de la cooperativa como herramienta para conseguir fondos subsidiados.

*“Dos o tres han sido tamberos importantes en el pasado y luego de la crisis quedaron muy deprimidos porque veían muy difícil volver a la actividad. Los fondos del PSA y de desarrollo social les abrió la esperanza”, técnico.*

*“sumar a los pequeños productores al grupo de la copa de leche nos apuntaló las negociaciones con la provincia para conseguir ampliar la cantidad de leche destinada a la copa”, productor*

También reconocen como catalizadores de los logros de la trama a la costumbre de fijar metas y líneas de acción consecutivamente durante años, a los programas de capacitación liderados por el PSA, el Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP), al proyecto jóvenes, al trabajo en el programa Clúster del Prosap, a la copa de leche, entre otras.

### Industria

#### La visión de la industria sobre sí misma

#### Industria

La mayor frecuencia e importancia en sus discursos es sobre su falta de poder respecto de la comercialización y particularmente con los supermercados reconociendo que tienen un gran **poder de coerción** y **poder de persuasión** hacia ellos.

*“te dan un espacio muy chico a las industrias locales. El producto queda oculto”*

*“en mi caso que estoy en los súper grandes, uno me pidió un aporte porque estaba mal y obligatorio y me tuve que ir, me pedía las ganancias más de un año!”*

*“no tengo fuerza de negociación en los súper. No tengo escala, no tengo rotación, no les importa tener o no tener mi producto”*



## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

Cuando hablan de competitividad reconocen que algunos costos son inferiores, pero la gran mayoría son superiores debido a los fletes ya que hay que traerlos desde otras zonas del país. Reconocen sin embargo que el mayor costo de los fletes para que las industrias de la pampa húmeda debería ser una ventaja para ellos, pero afirman que esas lecherías están “subsidiadas” y compiten deslealmente con ellos.

*“Este subsidio sale del bolsillo de todos los argentinos. O sea, yo estoy aportando con mis impuestos para que se subsidie a estas empresas: con mis impuestos voy en contra de mí mismo”.*

Saben que solo abastecen al 15% de la población local y por lo tanto el tema de la exportación (al extranjero u otras provincias) está fuera de su perspectiva ya que tienen mucho para trabajar con el consumo tucumano.

También otra visión que tienen de sí mismos es que son “*pequeños*” respecto de la gran industria de la pampa húmeda y mencionan más la competencia con ellos que con las otras industrias locales y resaltan que no tienen renta en su negocio. Para ellos la renta la da el precio de la leche y el precio es malo. Dicen que la ventaja respecto de las grandes es que tienen la leche más cerca y por lo tanto es más “fresca” y esta era la campaña que se hacía en la década anterior hacia los tucumanos diciéndoles que compren leche tucumana, “leche del día”.

*“Hablan que más fresca, porque se ordeña en el día...”*

*“Por la falta de publicidad, entonces no se puede trabajar con los consumidores”*

Respecto de las soluciones a la falta de poder que tienen piensan bajo dos dimensiones, las soluciones puertas adentro y las que tienen que ver con el gobierno. Respecto de las puertas adentro piensan que deben diversificar su comercialización atendiendo más bocas y también colocando mayor variedad de productos para atenuar el **poder de legitimidad del eslabón comercial**. Por otro lado, ven que el gobierno les tiene que ayudar haciendo una ley “compre Tucumán” o apoyando con la realización de un estudio de mercado que les contribuya a tomar decisiones o que consiga espacio en góndola para los productos tucumanos. Los industriales reconocen el **poder de información** con que cuentan los supermercados respecto del conocimiento de los consumidores y que por lo tanto el estado debería ayudarlos a conseguirla a través de un estudio de mercado.

*“Sería bueno una experiencia y no costoso que las industrias hacen convenio por espacio y nos dicen que la tienen ocupada, entonces se podría hacer hincapié que se permita más espacio en la góndola a los productos tucumanos”*

### Comercio

Para el eslabón comercial los productos tucumanos siempre se posicionan en precios inferiores a las primeras marcas de la zona central, como Serenísima y SanCor colocándose alrededor de un 20% menos. Afirman que esto es así porque las lácteas líderes hacen gran publicidad y les permite posicionarse mejor que las locales que prácticamente están ausentes de la publicidad. Manifiestan también que para ellos es

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

necesario contar con marcas caras y conocidas, pero también las baratas y desconocidas.

*“¿Qué precio debería tener? (el producto local)... un 20% menor que las marcas líderes”, Gerente de Supermercado*

*“Yo no quiero simplificar. Quiero lo caro y lo barato, hay productos buenos y baratos” Almacén con dos empleados.*

*“La buena venta tiene que tener un equilibrio entre ‘calidad, precio y marca’”, Gerente de Supermercado*

Los almacenes chicos que tienen contacto directo con el cliente afirman que si conocerían bien los productos podrían promocionarlos ya que conocen a sus clientes y siempre tienen oportunidad de ejercer su opinión sobre productos que venden y la posibilidad de preguntar la opinión sobre los mismos. Por ejemplo, es importante que el producto tenga calidad porque el cliente no solo deja de comprar sino manifiesta al minorista su disconformidad, por ejemplo, comparando cuánto menos dura la leche local en la heladera respecto de las marcas de primera línea.

*“Yo lo pruebo y digo si va o no va, y yo lo impongo. Es cuestión de campaña. La hacemos detrás del mostrador”, Almacén con tres empleados*

*“dejé de vender la leche fluida local. Me venía cortada, o estaba cerca de fecha de vencimiento o estaba ácida...no es entonces un tema de precio, tienen que mejorar la calidad!!!” gerente de comercio mayorista*

*“Mis clientes compran un producto tucumano siempre y cuando si es de buena calidad”, propietario almacén con tres vendedores*

*“depende de la calidad (del producto local), si es bueno se puede colocar igual... o mejor también”, propietario de autoservicio de una caja.*

Destacan también como punto fuerte que los productos locales permiten negociar un mayor margen que las marcas de primera línea de la zona central ya que le son impuestos los márgenes siendo estos muy pequeños.

Afirman que el contacto con las empresas lácteas de la zona central es muy superior a las locales ya que tienen una “preventa” importante. En el caso de serenísima los visitan tres veces por semana y SanCor dos veces.

De todas formas, todos refieren la importancia de vender productos locales a pesar de que los lácteos de las zonas centrales cuentan con una gran difusión publicitaria y por lo tanto permanece viva en el imaginario de la gente. Los productos locales son mayormente recordados por el comercio por la marca COOTAM que supo ser muy fuerte en las décadas de los 80 y 90 dejando de existir en el 2000.

*“creo que hay que consumir lo de acá y no de los otros lados”, autoservicio de una caja.*

*“el consumidor debería llevarlo, es un crecimiento para la provincia consumir lo nuestro gerente de comercio mayorista*

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

*“Tienen que entender (la industria y productores tucumanos) que el tema de COOTAM no fue un problema comercial. Fue un problema interno de la cooperativa y de los productores, ahora tienen un problema comercial y de marca...”*, Gerente de un supermercado

Algunos almacenes tienen la percepción que la leche local es más fresca y por lo tanto se debería consumir más.

*“uno que se ordeña a la mañana al otro día está en la calle”*. Almacén con dos personas atendiendo.

### Conclusiones

Los productores piensan que su limitante proviene de factores ajenos a su explotación aunque reconocen que en muchos casos proviene también de factores internos y de la responsabilidad propia. Están convencidos de que el asociativismo es una manera de defenderse del poder que tienen los otros eslabones de la cadena, pero además creen que el asociativismo conlleva beneficios más allá de la defensa de sus intereses. Por ello en la cuenca cuentan con diversos ámbitos donde realizan sus dinámicas colectivas comenzando por el más integrador como lo es la Mesa Lechera, pero también el grupo CREA, Cambio Rural, dos Cooperativas, una integración vertical (APROLECHE), el grupo de productores de engorde del macho holando y la carnicería asociativa (Nuestro Holando). A La Mesa Lechera la ven como un ámbito o espacio para priorizar y hacer foco en sus problemas y definir líneas de acción en conjunto. A partir de este ámbito discuten y consensuan lo que van a petitionar al gobierno local y nacional, para la defensa de sus intereses o para ayuda en momentos de crisis. La Mesa, configura un entorno favorable para la cooperación entre las empresas y las instituciones de donde nacen las iniciativas de cambio para dar visibilidad al sector como por ejemplo la Expoláctea que realizan todos los años desde 2009, o el programa de jóvenes para relacionar el tambo con la comunidad.

Si bien existía una gran desconfianza entre los actores a partir de la quiebra de la cooperativa COOTAM en 1999, que dejó a la cuenca al borde de la desaparición (de 75 a 25 productores) las dinámicas colectivas comenzadas en el 2004 por el PSA, INTA, Desarrollo Social, etc. y luego la conformación de la mesa lechera fueron acciones clave en la construcción de confianza y en el cambio de percepción de la trama. De todas formas, aún queda en los productores una desconfianza hacia la cadena industrial respecto de su capacidad empresaria lo que hace que un porcentaje importante de la leche sea vendida a la cuenca central (Molfino)

“El problema es el precio” dicen los productores con énfasis. Es un tema recurrente pero además de ser un hecho objetivo podríamos afirmar que pertenece a una cosmovisión donde los productores creen que la “parte del león” se la llevan los industriales y los supermercados. Pero entienden que con la acción colectiva de alguna forma pueden enfrentarse al poder de **coerción** y **legitimidad** de los dos eslabones superiores.

La industria por su parte tiene una visión sobre si misma de “pequeña” frente a la industria de la cuenca central que con su marketing y publicidad de enormes presupuestos limitan su competencia en las esferas locales, pero también “pequeña”

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

frente al poder de información, persuasión y coerción de la cadena comercial. Espera en gran medida una intervención por parte del estado para que los ayude a través del “compre local” o defendiéndolos del “dumping interno” producido por las empresas de las cuencas centrales.

El comercio tiene una percepción buena de productos lácteos tucumanos y “más frescos” por la cercanía, aunque mencionan que no siempre tienen una buena calidad y en algunos casos se menciona que no conocen bien todos los productos. Respecto del posicionamiento de las marcas locales, creen que están por debajo de las grandes marcas de la pampa húmeda y por lo tanto su precio tiene que ser menor (20% menos). Mencionan que la presión de venta de las grandes marcas es importante y la de los locales es muy escasa y esto juega en contra del conocimiento y posibilidades de comercialización. Los almacenes que tienen contacto directo con el cliente e interactúan piensan que pueden ser un excelente canal para la difusión de lo local. Reconocen que es una oportunidad para ellos ya que consiguen mayor margen de ganancia que con las marcas líderes.

Si bien la cuenca lechera de Trancas es muy antigua ya que se inicia en la década del '40, se puede decir que es una cuenca joven en el discurso de los productores ya que aparece fuertemente el hito del renacer a partir de la quiebra de la COOTAM en la década pasada. La producción primaria cuenta con la visión de sí misma como lo es la realidad compleja de cualquier lechería, refleja en el discurso sus fracasos, logros, desafíos, amenazas y oportunidades. También se ven las tensiones de poder entre los eslabones, pero cuentan con un ámbito de discusión y de generación de alternativas para la producción primaria principalmente.

### Bibliografía

Barilatti, M. M. (2008). *Análisis de las transacciones industria-distribución y producción industria del SAG lácteo argentino: estructuras de gobernanza y conflictos en un contexto de políticas de intervención*. (Tesis de Maestría). Facultad de Agronomía-UBA, Buenos Aires.

Castagnani, H. G., Zhender, R., Gambuzzi, E., Chemicz, J. (2005). *Caracterización de los sistemas de producción lecheros argentinos, y de sus principales cuencas*. Asociación Argentina de Economía Agraria, Buenos Aires.

Coughlan, A. A. (2002). *Canais de marketing e distribucao*. Porto Alegre: 6th ed ,Bookman. .

Frazier, G. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Academy of Science Journal*, 27(2), pp.226-40.

Moscovici, S. (1984). *Psicología Social II. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos*. Barcelona, Paidós.

Moscovici, S. (2004). *Psicología Social, Influencia y cambio de actitudes*. Barcelona, Paidós.

Páez, D. (1987). *Pensamiento, individuos y sociedad: cognición y representación social*. Madrid, Editorial Fundamentos.

PROSAP. (2009). *Metodología de intervención para promover procesos de mejora competitiva en cluster agroindustriales*. Buenos Aires: PROSAP Área de competitividad.

## INVESTIGACIÓN

Scala

Las representaciones sociales [...]

Scala, E. (2011). *Evolución y proyección de la cuenca lechera de Trancas, Tucumán*. . Tucumán : IDEP Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán .

Scala, E. P. (2013). *Plan de mejora competitiva Clúster Lácteo de Trancas*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura de la Nación, UCAR.

Scala, E., Quintana, J., Nieto, D. (2008). *Estado de situación de la Trama Láctea del Norte Argentino*. Programa de cooperación técnica entre la FAO y la SAGPYA. Buenos Aires: FAO.

Visser, J. V. (2000). The Concept of Power illustrated with the Dutch Pork Chain. In *Proceedings of the 4th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*. Ede, The Netherlands,: Wageningen Uni.