



Observatorio Pymeregional

Provincia de Santa Fe

Informe Especial
Cadena de valor **láctea**

Cadena de valor láctea

ObservatorioPymerregional

Provincia de Santa Fe

Instituciones promotoras:

Università di Bologna, Representación en Buenos Aires

Fundación Observatorio PyME

Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe

Agencia para el Desarrollo Económico y Productivo Reconquista

Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Agencia Rafaela

Agencia de Desarrollo Región Santa Fe

Agencia de Desarrollo Región Rosario

Agencia para el Desarrollo Santa Fe Sur

Acosta, Silvia

Cadena de valor láctea: Observatorio Pyme Regional Provincia de Santa Fe.

/ Silvia Acosta; coordinado por Silvia Acosta. - 1a ed. - Buenos Aires : Fund. Observatorio Pyme; Santa Fe: Ministerio de Producción de la Provincia de Santa Fe; Buenos Aires: Bononiae Libris, 2011.

60 p. ; 30x21 cm.

ISBN 978-987-1659-09-8

1. Economía Industrial. 2. Pequeña y Mediana Empresa. I. Acosta, Silvia, coord.
II. Título

CDD 338.47

Fecha de catalogación: 27/06/2011

Equipo de trabajo

Proyecto Observatorios PyME Regionales

Dirección: Vicente Donato, Università di Bologna

Coordinación general: Christian Haedo, Università di Bologna – Representación en Buenos Aires
Silvia Acosta, Fundación Observatorio PyME

Fundación Observatorio PyME

Metodología y Estadística: Luis Faigón y Marco Baschieri

Investigación: Carolina Carregal y Pablo Alvarez

Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Coordinación general: Adriana Martínez

Coordinación de la cadena: Gabriela Pérez

Sumario

Prólogo	7
Presentación	9
Introducción	11
La situación actual de las PyME industriales de la cadena láctea	15
A. Caracterización de las PyME industriales de la cadena láctea	18
B. Cadenas productivas, competencia e inserción internacional	21
C. Tecnología, capital físico, humano y desarrollo organizativo	40
D. Financiamiento	51
E. Infraestructura, entorno y gobierno local	55
F. Síntesis	59

Prólogo

A partir de la publicación inicial de los resultados de los Observatorios PyME Regionales de la Provincia se presentan estos nuevos documentos de estudio referidos a la inserción de las PyME industriales santafesinas en las cadenas de valor.

La primera serie comprende a los sistemas productivos de las cadenas de valor de la maquinaria agrícola, autopartista, láctea, de la carne bovina y de madera y muebles. Todo ello atravesado con una visión multisectorial, en lo que a sus eslabones industriales se refiere.

La información de las empresas que integran la cadena de valor es comparada con la realidad de sus pares provinciales y nacionales, otorgando de esta manera una contextualización relativa de las características, que permita identificar los ámbitos de accionar político más propicios bajo los cuales las mismas puedan ser abordadas para su mejora y/o fortalecimiento.

Los *Sistemas Productivos* como conceptualización superadora del tradicional enfoque de sectores productivos, y el análisis y trabajo sobre los mismos a partir del modelo de *Cadenas de Valor*, constituyen dos aspectos centrales de la visión del Ministerio de la Producción, que han cimentado la política y los instrumentos que la actual gestión lleva a cabo.

Así, el lema “Información e ideas para la acción” de los Observatorios PyME Regionales, creados por el Ministerio de la Producción en articulación con la Università di Bologna Representación en Buenos Aires y la Fundación Observatorio PyME, cobra cada vez más fuerza en pos de continuar consolidando el desarrollo productivo provincial.

Ing. Juan José Bertero
Ministro de la Producción
Gobierno de la Provincia de Santa Fe

Presentación

Referirse a la cadena láctea, implica pensar en la gran importancia que la actividad tiene para nuestra Provincia, como parte de la principal cuenca lechera del país, en términos de la presencia de más de 4.500 productores tamberos que con su arraigo en el territorio mantienen “vivos” los espacios del mismo, brindando trabajo a miles de personas.

Se destaca además, en el procesamiento de la materia prima un grupo importante de pequeñas, medianas y grandes plantas industriales que se distinguen por la calidad de sus productos para satisfacer la demanda interna y la colocación del excedente en los mercados internacionales.

A través del trabajo conjunto con instituciones representativas y afines, la provincia de Santa Fe busca liderar y reposicionar este sector en el ámbito nacional con la definición de los valores composicionales de la leche de referencia, la información y publicación de los precios y la red de laboratorios, como así también en la mejora de la competitividad de una gran cantidad de PyME lácteas.

El presente trabajo, cuenta con una interesante información del sector industrial PyME, relacionado directa o indirectamente con la actividad lechera, que servirá para la elaboración de políticas y la toma de decisiones tanto del sector público como del privado.

Cdor. Carlos A. Sartor

Secretario del Sistema Agropecuario, Agroalimentos y Biocombustibles
Ministerio de la Producción
Gobierno de la Provincia de Santa Fe

Introducción

El presente trabajo tiene por objetivo analizar las principales características de las PyME industriales¹ de la provincia de Santa Fe que pertenecen a la cadena de valor láctea², a los fines de identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades del segmento en particular. Los diagnósticos por cadena de valor³ no se agotan en la visión micro de la empresa sino

que además consideran que buena parte del desempeño de la misma se interrelaciona con el de sus clientes y/o proveedores.

El informe inicia con la descripción de la cadena, focalizando en particular en el contexto provincial, para finalmente concluir con la síntesis de resultados del análisis de las *PyME industriales de la cadena láctea* en Santa Fe.

La cadena de valor láctea

La cadena de valor láctea está integrada por una etapa productiva (primaria y secundaria) y por una etapa de distribución y comercialización. En el eslabón primario se incluye la producción de leche de vaca cruda en los establecimientos tamberos; mientras que el eslabón secundario o industrial comprende la elaboración de leche fluida de distintas características (pasteurizada, esterilizada o chocolatada) y de productos lácteos. Entre estos últimos se encuentran la leche en polvo (entera, semidescremada y descremada maternizada), los quesos (de pasta blanda, semidura y dura), yogures,

manteca, dulce de leche, y otros productos lácteos; en donde en todos ellos el principal insumo es la leche cruda⁴.

A lo largo del eslabón primario y secundario aparece también un amplio conjunto de proveedores. En el primer caso se trata de insumos tamberos, como también de productos veterinarios, alimentos balanceados para el ganado y productos químicos, entre otros. A su vez, en la etapa industrial se incluyen insumos que van desde los envases, etiquetas y fermentadores hasta la maquinaria que se necesita en la industria lechera.

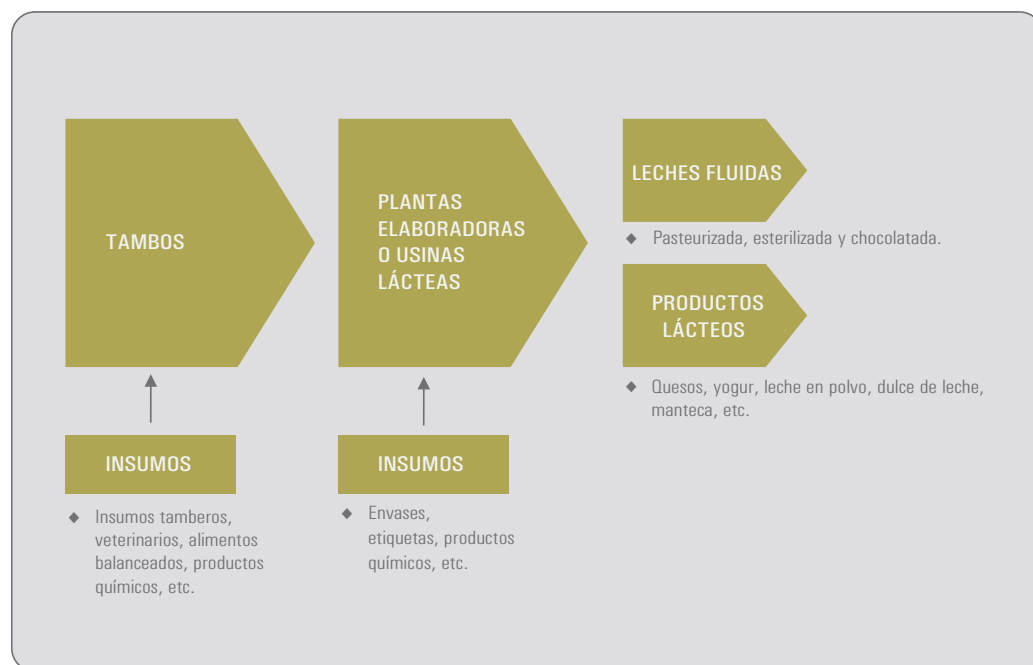
¹ Se considera actividad industrial toda aquella incluida en las divisiones 15 a 37 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU, rev3.1.) de la División Estadística de Naciones Unidas: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=2&Lg=3>. Asimismo, se considera que las PyME industriales son aquellas que emplean entre 10 y 200 ocupados, excluyéndose de esta manera a las micro y grandes empresas.

² Es importante entender que no se contempla a las empresas de las actividades primarias, comerciales y de servicios; que también generan valor dentro de la cadena. De aquí en más, se las denomina *PyME industriales de la cadena láctea*.

³ Una cadena de valor está formada por múltiples relaciones productivas y comerciales entre empresas independientes que forman parte de un proceso por el cual los productos y/o servicios de una de ellas se transforman en insumo productivo o comercial de otra.

⁴ Véase Garzón J. y Torre N. (2010). "La Cadena Láctea en la Provincia de Córdoba y en Argentina". IERAL.

Esquema I: La cadena de valor láctea



Fuente: elaboración propia en base a Garzón J. y Torre N. (2010), Bisang R. et al (2008) y Mancuso W. y Terán J. (2008)⁵.

Las principales cuencas productoras de leche se encuentran en la llanura pampeana. La mayoría de los establecimientos tamberos se localiza en Santa Fe (36%), Córdoba (32%) y Buenos Aires (23%)⁶. En las últimas dos décadas el número de tambos se redujo, mientras que la producción total de leche mostró una tendencia creciente⁷. Esto último está vinculado

a la posibilidad de disponer de tecnologías más eficientes pero que requieren una mayor escala productiva⁸. De todas formas, pese a las innovaciones llevadas a cabo durante las últimas dos décadas aún persiste una brecha tecnológica, principalmente en lo que a procesos se refiere, que afecta la competitividad y sostenibilidad de las empresas lecheras⁹.

⁵ Para más información véase:

- Garzón J. y Torre N. (2010). "La Cadena Láctea en la Provincia de Córdoba y en Argentina". IERAL
 - Bisang R. et al (2008). "Evolución reciente de la actividad láctea: el desafío de la integración productiva". Documento de proyecto. CEPAL.
 - Mancuso W. y Terán J. (2008). "El Sector Lácteo Argentino". XXI Curso Internacional de Lechería para Profesionales de América Latina.

⁶ Garzón J. y Torre N. (2010). "La Cadena Láctea en la Provincia de Córdoba y en Argentina". IERAL.

⁷ El número de tambos se contrajo entre 2002 y 2009 un 23% y en un tercio en los últimos 20 años. No obstante, la producción creció un 67% en el período 1989-2008, lo que habría sido posible gracias al crecimiento del tamaño medio de los establecimientos (medido en cantidad de vacas), que pasaron de un promedio de 62 a 154 animales, y también al crecimiento en los índices de productividad del rodeo (de 8,9 litros diarios promedio de leche por vaca a 15,3 litros diarios). Fuente: Garzón J. y Torre N. (2010), "La Cadena Láctea en la Provincia de Córdoba y en Argentina", IERAL.

⁸ Debe tenerse en cuenta que dicho proceso de concentración de la producción de leche se observa también en la mayoría de los países productores líderes del mundo. Fuente: Garzón J. y Torre N. (2010). "La Cadena Láctea en la Provincia de Córdoba y en Argentina". IERAL.

⁹ Mancuso W. y Terán J. (2008). "El Sector Lácteo Argentino". XXI Curso Internacional de Lechería para Profesionales de América Latina.

Las industrias lácteas, correspondientes al eslabón secundario, están distribuidas en las mismas provincias en que se localiza la actividad lechera primaria. El 91% de las plantas se encuentra concentrada en Buenos Aires (36%), Córdoba (28%) y Santa Fe (27%)¹⁰. Dentro de este eslabón, existiría un conjunto de empresas de mayor tamaño que son multiplanta y multiproductos, con marcas afianzadas en el mercado local. Se trataría de firmas con una fuerte orientación hacia el mercado interno y desigual nivel de inserción en los mercados internacionales. En segundo lugar, existiría un bloque de empresas exportadoras, especializadas en pocos productos (leche en polvo y quesos) fundamentalmente destinados a los mercados externos. Y por último, habría un amplio grupo de pequeñas y medianas empresas especializadas en un número acotado de productos, de alcance regional¹¹.

Al analizar cómo se compone el eslabón industrial lechero, se encuentra que la producción de leche cruda se destina en un 73% a la elaboración de productos lácteos, en un 19% a leches fluidas y el resto (8%) a leche informal¹². Dentro de los productos lácteos, el 34% de la leche cruda se dirige a la elaboración de quesos, el 31% a yogures, el 14% a leche en polvo, el 9% a dulce de leche y el 12% restante a otros productos lácteos. En el caso de la leche cruda que se utiliza en la elaboración de leches

fluidas, dos tercios se destinan a leche pasteurizada¹³. El abastecimiento del mercado interno es prácticamente cubierto con la oferta local, dado que las importaciones sólo representan un 0,1% de la producción de leche.

La exportación está basada esencialmente en productos lácteos¹⁴, destinando el 19% de los mismos al mercado externo¹⁵. El principal producto que se exporta es la leche en polvo (49%)¹⁶, le siguen los quesos (19%) y otros productos lácteos (31%)¹⁷. Durante el período 2002-2009, pese a algunas interrupciones en la tendencia por factores internos y externos¹⁸, las exportaciones de lácteos mostraron un crecimiento acumulado en los volúmenes y en los valores exportados de 44% y 143%, respectivamente¹⁹.

La cadena de valor láctea presenta amplias potencialidades de crecimiento, pero para esto es importante profundizar la expansión de los mercados regionales y también poder aprovechar la creciente demanda de los países emergentes en los mercados mundiales. Para esto, resulta una condición ineludible la implementación de políticas públicas sectoriales que incentiven la innovación -fundamental dentro de un escenario de alta competencia- y de políticas que contribuyan a disminuir la brecha tecnológica al interior de los distintos eslabones de la cadena de valor.

La provincia de Santa Fe participa con el 30%

¹⁰ Mancuso W. y Terán J. (2008). "El Sector Lácteo Argentino". XXI Curso Internacional de Lechería para Profesionales de América Latina.

¹¹ Bisang R. et al (2008). "Evolución reciente de la actividad láctea: el desafío de la integración productiva". Documento de proyecto. CEPAL.

¹² Entendida como la leche que no pasa por el circuito industrial formal, que generalmente consiste en la venta directa del tambo al consumidor final.

¹³ Fuente: en base a datos del 2010 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

¹⁴ Las leches fluidas representan menos de 1% de las exportaciones.

¹⁵ Debe tenerse en cuenta que la participación de las exportaciones alcanzaron un máximo de en 2006, representando el 23,6% de la producción total de productos lácteos.

¹⁶ El 70% de la producción nacional de leche en polvo se destina al mercado externo. Fuente: en base a datos del 2009 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

¹⁷ Fuente: en base a datos del 2009 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

¹⁸ Mayores niveles de retenciones (a partir de 2005), quita del reintegro a las exportaciones (2005), inundaciones (2007), crisis internacional y sequía (2008-2009).

¹⁹ Fuente: en base a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

de la producción nacional de leche, siendo la primera productora de leche cruda del país. En lo que respecta a la elaboración de leche y productos lácteos, representa en el mercado interno el 18,4% y 23,2% del total del país, respectivamente. Asimismo, las ventas provinciales al exterior representan el 51% de las exportaciones nacionales del sector²⁰. Por último, cabe mencionar que es la Provincia con mayor capacidad instalada para el procesamiento de leche²¹.

El objeto de estudio del presente informe son las *PyME industriales de la cadena láctea* en la Provincia. Todo ello atravesado con una visión multisectorial.

A continuación, se presenta una síntesis de las características más relevantes de las *PyME industriales de la cadena láctea* en Santa Fe, con el objetivo de que el diagnóstico contribuya a enriquecer la toma de decisiones públicas y privadas.

Las empresas que pertenecen a esta cadena representan al 6% de las *PyME* industriales de la Provincia. Aproximadamente el 90% de las firmas se localiza en las regiones de Santa Fe, Rosario y Rafaela; donde se encuentra la cuenca lechera de la Provincia.

Se trata de firmas con un significativo grado de formalidad jurídica y un saludable grado de desarrollo organizativo, pese a ser más jóvenes

que el segmento nacional. Presentan una fuerte predisposición a asociarse con otras firmas y a afiliarse a cámaras empresariales; y además, muestran una mayor tendencia a utilizar programas públicos que sus pares provinciales y nacionales.

Pese a tratarse de una cadena de valor agroalimentaria exhiben un componente relevante de comercio intraindustrial, además del comercio con clientes mayoristas y con el sector agropecuario. Al igual que las *PyME* industriales santafesinas en su conjunto, tienen sus mercados de venta y de insumos a amplias distancias (mayormente entre 80 y 500 km).

Otro aspecto a destacar es la buena inserción internacional. Mientras que el porcentaje de las ventas que se destinan al exterior se encuentra en línea con el promedio provincial y nacional; se distingue en forma considerable la proporción de empresas que exporta, que alcanza al 24% de las firmas.

Por último, las empresas de esta cadena se ven aquejadas por los mismos problemas que afectan en general al segmento *PyME*: la dificultad de acceso al financiamiento bancario y las dificultades para contratar recursos humanos calificados; en estrecha relación a esto último han realizado amplios esfuerzos de capacitación.

²⁰ Ministerio de la Producción, Gobierno de Santa Fe (2007). Planes Estratégicos de las Cadenas de Valor: "Cadena Láctea Santafesina". Santa Fe.

Disponible en <http://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/70988>

²¹ Santa Fe posee el 40% de la capacidad instalada, Buenos Aires el 32% y Córdoba el 23%. Fuente: Departamento de lechería de la SAGyPA (año 1996). Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

La situación actual de las PyME industriales santafesinas de la cadena de valor láctea

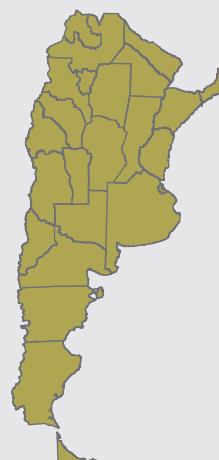
En el presente apartado se analizan de manera comparativa las principales características de las PyME industriales de la provincia de Santa Fe que pertenecen a la cadena de valor láctea.

Ello se realiza sobre la base de la información relevada tanto por el Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe, en el marco del Proyecto Observatorios PyME Regionales²², como por la Fundación Observatorio PyME a nivel nacional²³.

Se comparan así, las principales características de las pequeñas y medianas empresas

industriales de Santa Fe que forman parte de la cadena láctea con los resultados observados a nivel provincial y nacional, para que a partir de esta información sea posible individualizar tanto las cuestiones que son específicas a la cadena de valor bajo estudio -y que por lo tanto requieren una atención especial por parte de los actores locales y/o nacionales-, como aquellas que presentan rasgos comunes con las empresas de la Provincia y/o del resto del país, pudiendo de esta manera ser abordadas en un nivel que supere el ámbito de la cadena en cuestión.

Recuadro 1. Fuentes primarias de información a utilizarse en el análisis comparativo



Encuesta Estructural a PyME Industriales 2009 de la Fundación Observatorio PyME.

Comprende a empresas de todo el país pertenecientes a una muestra representativa diseñada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), cuya principal actividad corresponde a la industria manufacturera y cuya cantidad total de ocupados oscila entre 10 y 200.

Encuesta Regional desarrollada por el Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe durante 2009. Comprende a empresas con un total de personal ocupado próximo al tramo entre 10 y 200, y que poseen locales que desarrollan actividades industriales.

²² Para mayor información véase www.pymregionales.org.ar

²³ Encuesta 2009 a PyME industriales del Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe y Encuesta Estructural a PyME industriales (2009) de la Fundación Observatorio PyME.

A. Caracterización de las PyME industriales de la cadena láctea

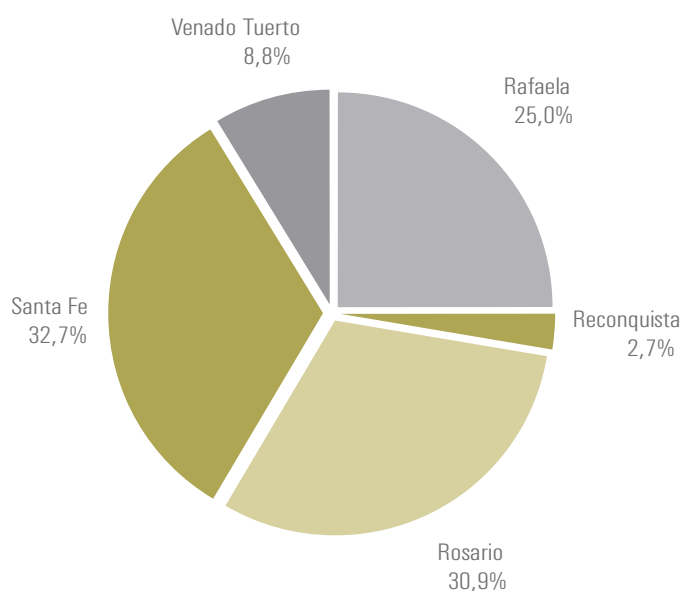
Del total de PyME industriales de la provincia de Santa Fe un 6% pertenece a la cadena de valor láctea²⁴.

Ubicación, tamaño y actividad

Las *PyME industriales de la cadena láctea* presentan una distribución bastante dispersa en el territorio provincial²⁵. La región de Santa Fe es donde mayor cantidad de firmas se localizan, encontrándose el 33% de las mismas. Otras re-

giones importantes son Rosario y Rafaela con un porcentaje de empresas radicadas del 31% y del 25%, respectivamente. De menor importancia relativa son las regiones de Venado Tuerto (9%) y Reconquista (3%).

Gráfico 1 Distribución de las PyME industriales de la cadena de valor láctea por región



Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

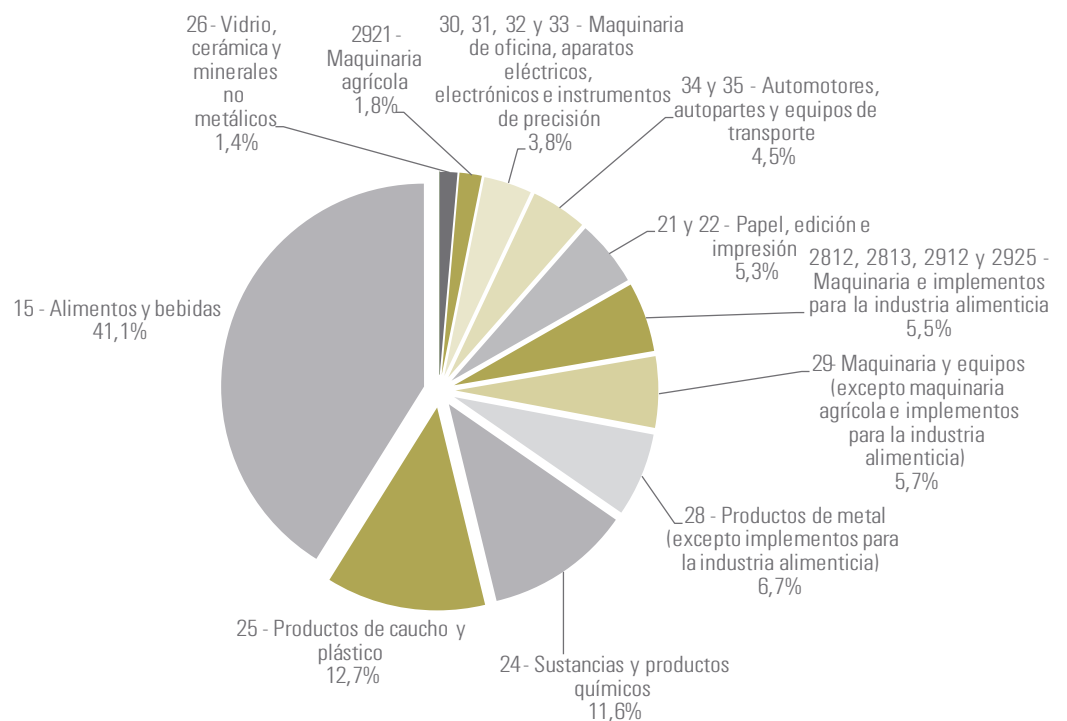
²⁴ Debe tenerse en cuenta que sólo el 21% de estas empresas considera que pertenece únicamente a esta cadena de valor, indicando un bajo porcentaje de especialización.

²⁵ Para una definición precisa de las regiones véase el siguiente documento:
http://www.santafe.gov.ar/archivos/PEP_parte_1.pdf

Teniendo en cuenta el número de ocupados de cada empresa, sólo el 13% son firmas medianas (que tienen entre 51 y 200 ocupados) mientras que el resto (87%) son pequeñas (entre 10 y 50 ocupados). A su vez, las *PyME industriales de la cadena láctea* tienen una dimensión media de 29,1 por empresa, muy similar a la de todo el segmento de *PyME industriales santafesinas* (27,6), aunque está sensiblemente por debajo del promedio nacional (35,4). Como se observa en el Gráfico 2, la mayor cantidad de empresas corresponde a la rama de *Alimentos y bebidas* (41%); que es el principal sector dentro del eslabón industrial de la cadena láctea e incluye dentro de las *PyME industriales de la cadena láctea* a firmas que se dedican primordialmente a la elaboración de productos lácteos: quesos, helados, leche en polvo, entre otros²⁶.

A su vez, el 21% de las firmas pertenece a la rama metalmeccánica, que se divide en distintos subsectores. En primer lugar, aparece la rama de *Productos de metal (excepto implementos para la industria alimenticia)* (7%) que incluye a empresas que fabrican molinos de viento, galpones, tinglados y productos de aluminio y acero para la industria láctea. Otra rama que agrupa al 6% de las empresas es la de *Maquinaria y equipos (excepto maquinaria agrícola e implementos para la industria alimenticia)* que incluye la fabricación de máquinas sachetadoras, envasadoras, evaporadores y de condensadores, entre otros. Por último, dentro de la rama *Maquinaria e implementos para la industria alimenticia* -también con el 6%- se incluye la fabricación de válvulas, tanques, compresores de aire, equipos de tratamiento de agua, etc.; mientras que un 2% pertenece a

Gráfico 2 Distribución de las PyME industriales de la cadena de valor láctea por rama de actividad



Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

²⁶ Cabe señalar que del grupo de *PyME industriales de la cadena láctea* que pertenecen a la rama de *Alimentos y bebidas* un mínimo porcentaje de las firmas se dedica a la elaboración de leches fluidas. Dicha actividad, sería más bien llevada a cabo por las empresas de mayor tamaño.

Maquinaria agrícola, con la fabricación de desmalezadoras, entre otras.

Otras dos ramas de actividad con fuerte presencia en las firmas de la cadena son las de *Productos de caucho y plástico* (13%) y *Sustancias y productos químicos* (12%). En el primer caso, son empresas proveedoras de envases y láminas de plástico. En el segundo, se trata de productos para la prevención de enfermedades y la salud del ganado, tales como antibióticos y

suplementos vitamínicos; y a su vez, de productos de limpieza.

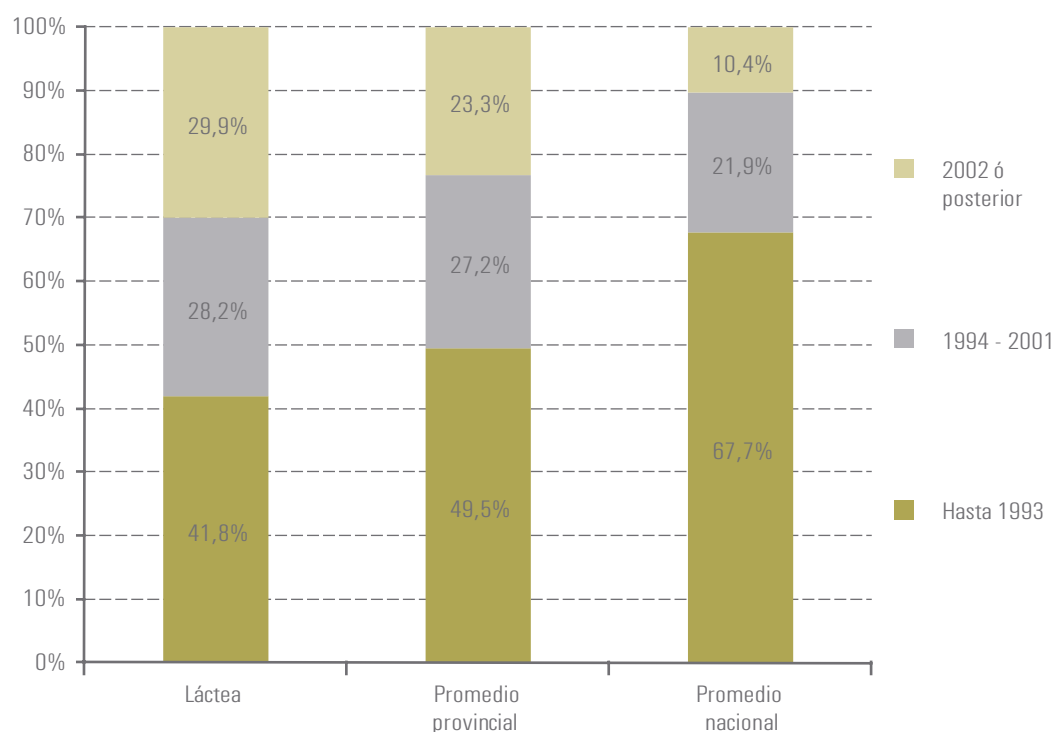
Finalmente, aparecen otras ramas con participaciones menores como *Papel, edición e impresión* (5%), *Automotores, autopartes y equipos de transporte* (5%), *Maquinaria de oficina, aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión* (4%) y *Vidrio, cerámica y minerales no metálicos* (1%).

Antigüedad, forma jurídica y empresas familiares

Las *PyME industriales de la cadena láctea* son más jóvenes que el promedio nacional, e incluso que las de la Provincia, con un 30% de empresas nacidas luego de 2002²⁷. Asimismo,

el 58% de las empresas iniciaron sus actividades con posterioridad a 1993. En contraste, el promedio nacional muestra que sólo el 32% habría nacido luego de dicho año.

Gráfico 3 Año de inicio de actividades con la actual razón social. Porcentaje de empresas



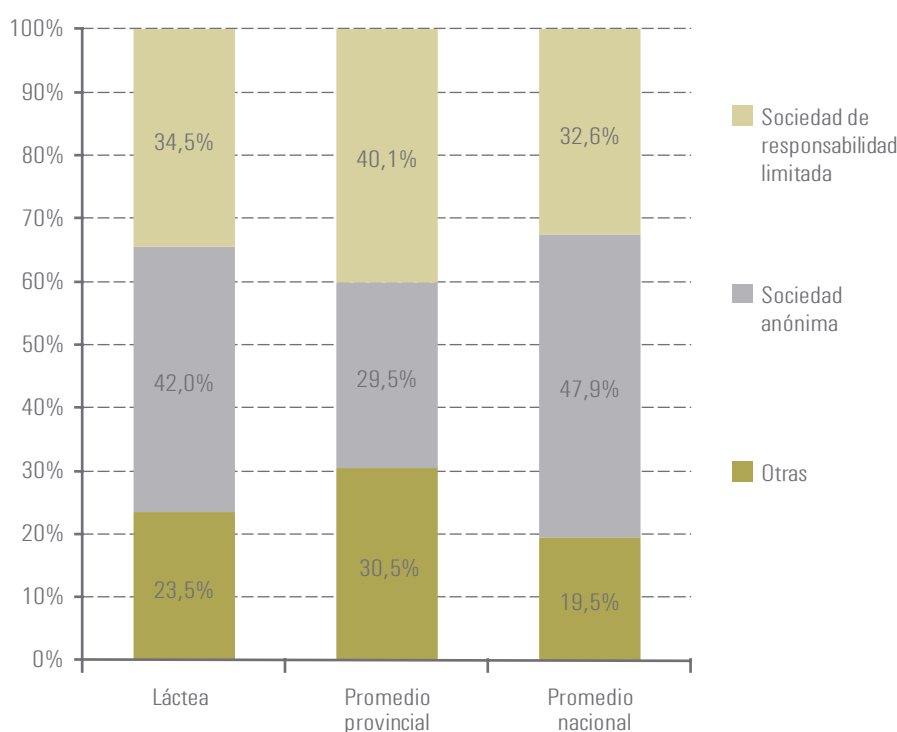
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

²⁷ Téngase en cuenta que parte de esta proporción puede responder a un cambio de razón social, producto de los problemas económicos-financieros ocurridos durante la crisis de 2001.

Las *PyME industriales de la cadena láctea* presentan un mayor grado de formalidad jurídica que las de la Provincia, semejante al de las *PyME industriales del país*, ya que el 76% de las firmas se organiza bajo la forma de sociedad anónima o como sociedad de responsabi-

lidad limitada. Es así que, sólo el 24% de las empresas están constituidas bajo otra forma societaria, mientras que en el caso del promedio provincial dicha proporción asciende al 31%.

Gráfico 4 Forma jurídica de las *PyME industriales*. Porcentaje de empresas



Fuente: Encuesta 2009 a *PyME industriales*. Observatorio *PyME* Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a *PyME industriales*, 2009. Fundación Observatorio *PyME*

Por su parte, el 65% de las empresas se caracteriza por tener una estructura de carácter familiar, proporción muy inferior a la registrada

en la Provincia y a nivel nacional, con valores cercanos al 80%.

B. Cadenas productivas, competencia e inserción internacional

Cadenas productivas

El 65% de las *PyME industriales de la cadena láctea* están afiliadas a alguna cámara empresarial; nivel más elevado que en la Provincia y el país, siendo del 60% y 55%, respectivamente. A su vez, las *PyME industriales de la cadena láctea* registran un comportamiento asociativo considerable, ya que el 31% de los empresarios realiza proyectos asociativos o coordina-

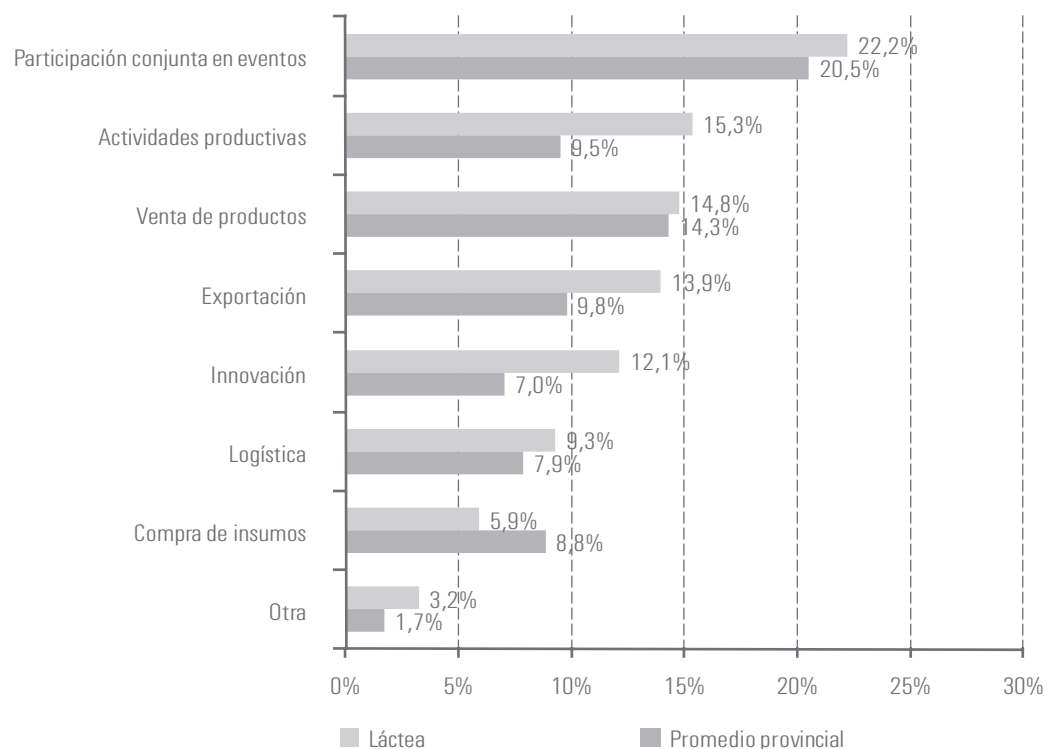
dos con clientes y/o proveedores, mientras que en el caso provincial y nacional este porcentaje es del 23%.

En cuanto a la asociación con otras firmas, en el sentido de coordinar el accionar conjunto, el desempeño de las *PyME industriales de la cadena láctea* fue también superior al del promedio provincial, salvo en la compra de insumos.

Como se observa en el Gráfico 5, se destacan la participación conjunta en eventos (misiones comerciales al exterior, ruedas de negocios,

asistencia a ferias, etc.), la realización de actividades productivas, la venta de productos y la exportación.

Gráfico 5 Experiencias asociativas/coordinadas con otras firmas. Porcentaje de empresas

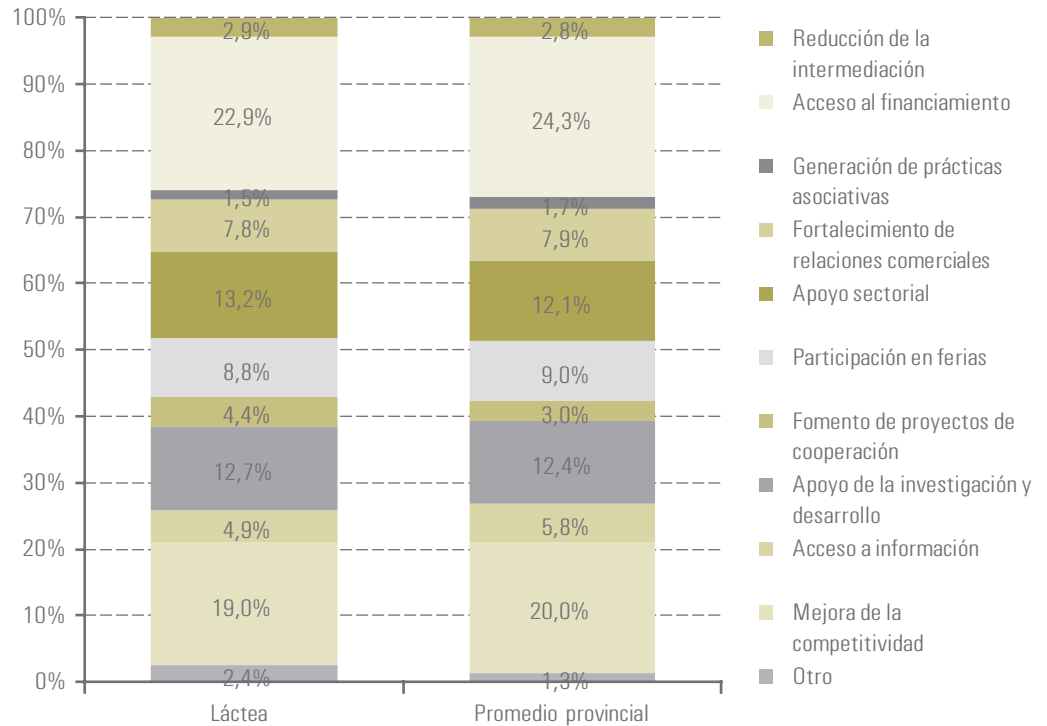


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

A su vez, se observa una alta valoración de los beneficios de participar más activamente en programas públicos, privados o mixtos orientados a fortalecer la cadena de valor, proporción que alcanza al 90% de las empresas de la cadena, superior al promedio provincial del 76%. Asimismo, considerando un amplio abanico de orientaciones posibles de los programas de apoyo, los más demandados por las PyME in-

dustriales de la cadena láctea son: el acceso al financiamiento (23%), la mejora de la competitividad (19%), el apoyo sectorial y a la investigación y desarrollo (ambos con el 13%). En el Gráfico 6, se observa que las demandas de orientación de los programas a nivel provincial no presentan grandes diferencias con las empresas de la cadena.

Gráfico 6 Demandas de orientación de los programas (públicos, privados o mixtos)



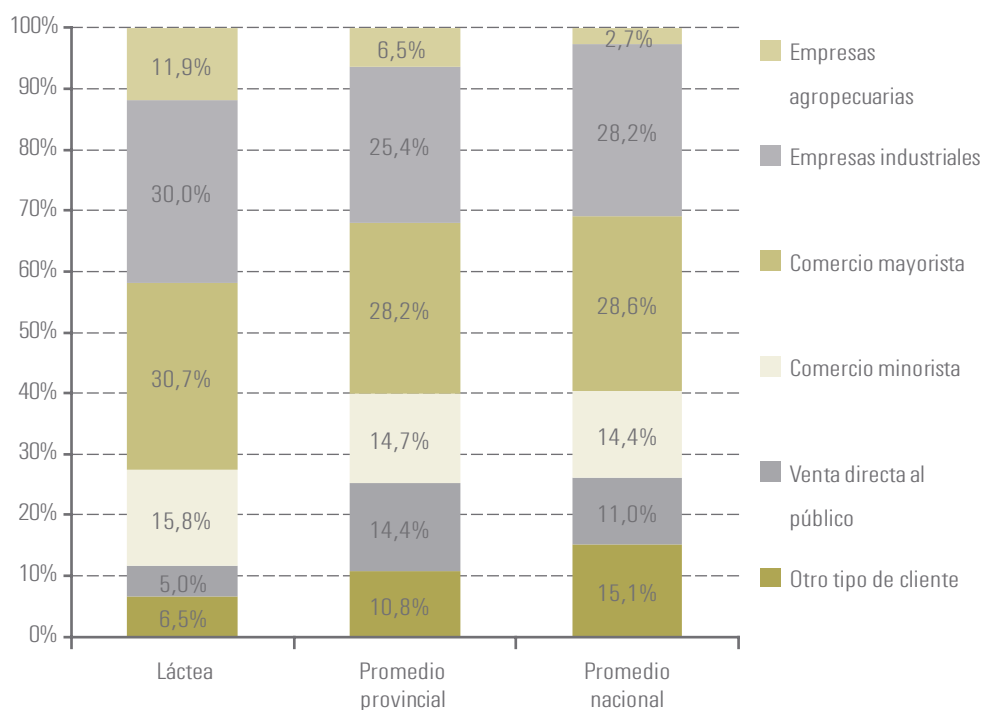
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Clientes

En cuanto a las ventas por tipo de cliente, en promedio, el 30% de las mismas se destina a otras empresas industriales, superando levemente al promedio provincial (25%) e incluso al nacional (28%); lo que refleja la relativa importancia del comercio intraindustrial en la cadena de valor. A su vez, un 31% de las ventas se dirige al comercio mayorista, porcentaje similar al registrado a nivel provincial y nacio-

nal. Por otro lado, la alta porción en términos comparativos de ventas directas destinadas al sector agropecuario (12% vs. 7% a nivel provincial y 3% a nivel nacional) se explica en gran parte por el peso de las ventas de insumos al eslabón primario de la cadena láctea, como es el caso de los productos veterinarios, zoonutrientes y los alimentos para el ganado.

Gráfico 7 Tipo de clientes. Porcentaje de las ventas

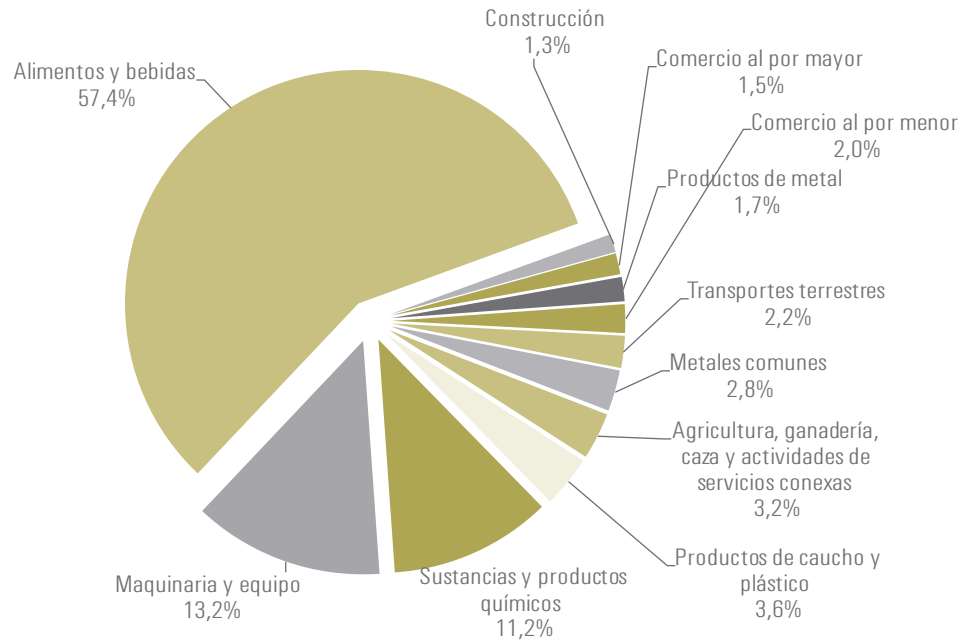


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Por otro lado, al analizar el principal producto que elabora, vende o repara el principal cliente de las firmas de la cadena se encuentra que el 57% pertenece a la rama de actividad de *Alimentos y bebidas*.

Al mismo tiempo, el 13% forma parte de la rama de *Maquinaria y equipo* y el 11% de *Sustancias y productos químicos*.

Gráfico 8 Principal producto del principal cliente. Porcentaje de empresas

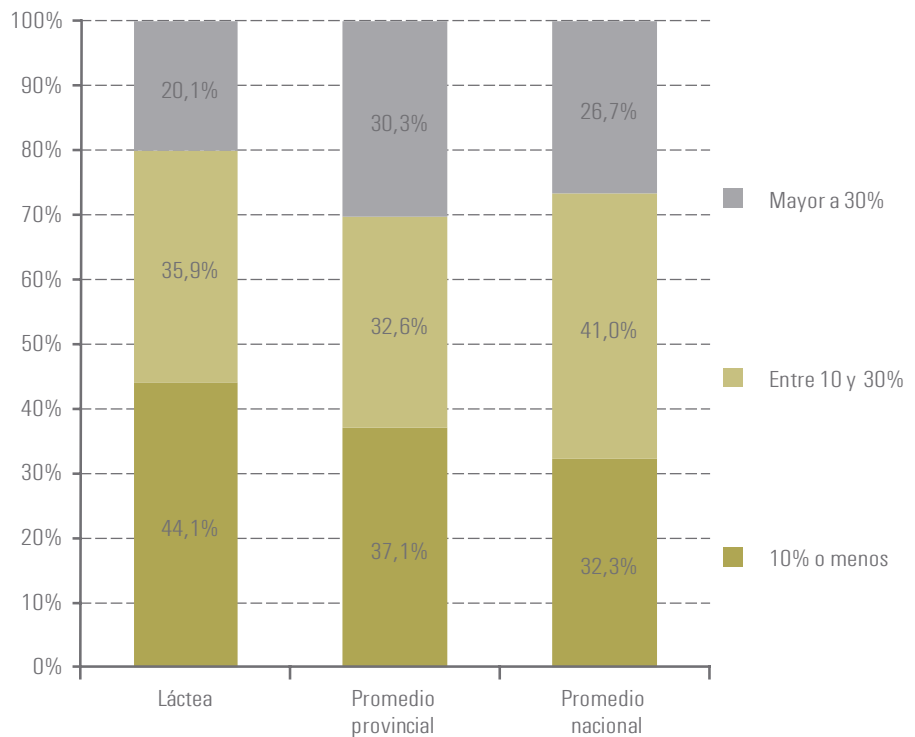


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Las *PyME industriales de la cadena láctea* presentan una baja concentración de las ventas en un único cliente, dado que sólo el 20% de las empresas le vende a su principal cliente una

proporción mayor al 30% del total de sus ventas. Este indicador es notablemente inferior al promedio de la Provincia y de la nación que ascienden al 30% y al 27%, respectivamente.

Gráfico 9 Concentración de las ventas en el principal cliente. Porcentaje de empresas

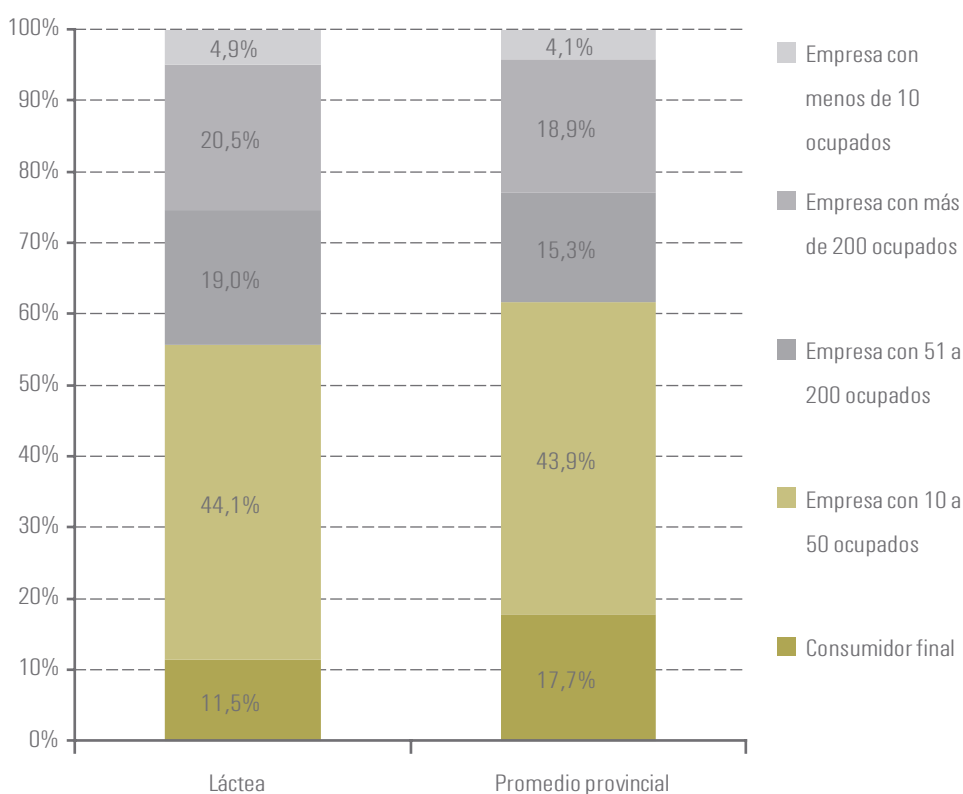


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Al analizar la dimensión de los principales clientes de las *PyME industriales de la cadena láctea* se encuentra que para un amplio grupo de firmas (44%) se trata de clientes que son empresas pequeñas (entre 10 y 50 ocupados) y le siguen en importancia las grandes empresas (con más de 200 ocupados). Si bien la di-

mensión de las firmas de la cartera de clientes es muy similar a la del promedio provincial, debe destacarse la menor participación de los consumidores finales en el caso de las *PyME industriales de la cadena láctea* (12%), mientras que a nivel provincial agrupan al 18% de las firmas.

Gráfico 10 Dimensión del principal cliente. Porcentaje de empresas



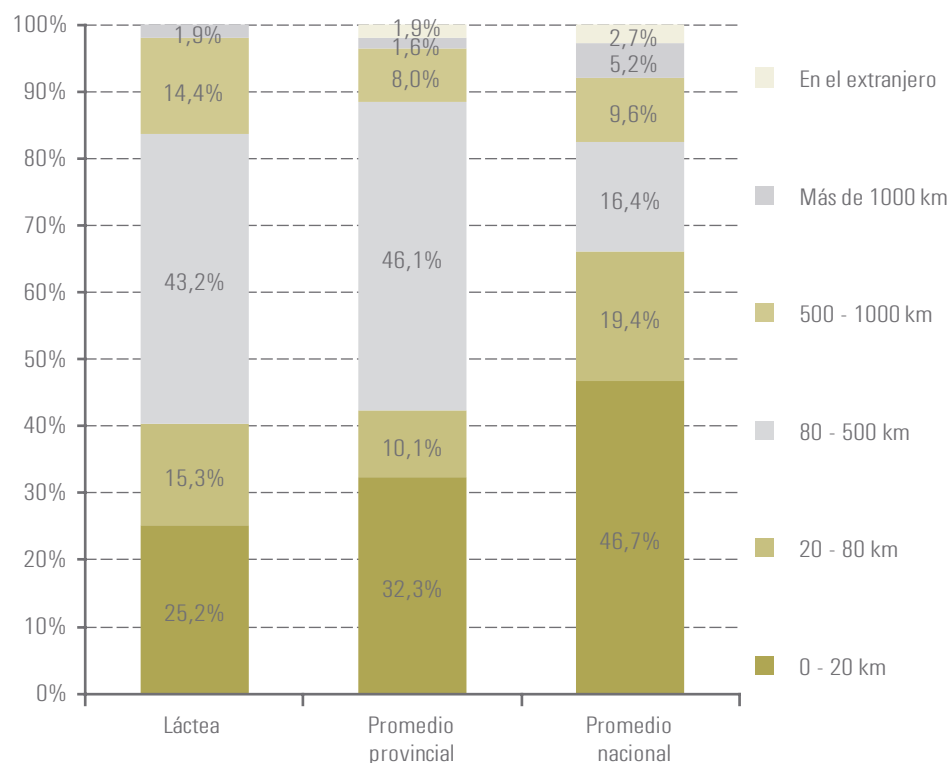
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

La proporción de *PyME industriales de la cadena láctea* cuyo cliente principal se localiza entre 80 y 500 km de distancia es similar a la registrada en la provincia de Santa Fe, y se encuentra en torno al 45%. En cambio, se obser-

va una diferencia significativa en comparación con el promedio nacional que indica una proporción de empresas con dicha característica del 16%, mientras que el 66% tiene a su principal cliente a menos de 80 km de distancia²⁸.

²⁸ Debe tenerse presente que el promedio nacional se encuentra fuertemente influenciado por el gran número de PyME industriales que se localizan en el Conurbano Bonaerense y que tienen a su principal cliente en la mayoría de los casos a menos de 80 km.

Gráfico 11 Distancia al principal cliente. Porcentaje de empresas



Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

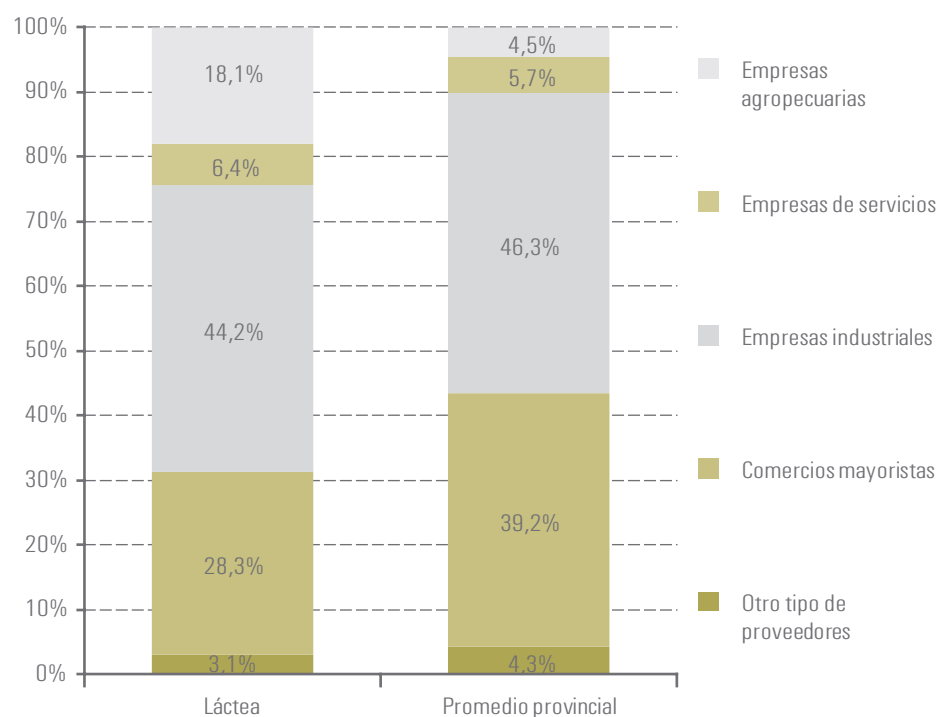
Proveedores

En cuanto a los proveedores, en promedio el 44% de las compras de insumos se hace a otras empresas industriales, en proporciones semejantes al promedio provincial. Sin embargo, una menor proporción de las compras corresponde al comercio mayorista (28%) en comparación con las compras provinciales de este tipo (39%). Contrariamente, la participación de los proveedores agropecuarios en las

compras de las firmas de la cadena es significativamente más importante dado que ascienden al 18%, en cambio a nivel provincial sólo representan el 5%. Este último aspecto refleja la participación de las compras realizadas sin intermediación al sector primario de leche cruda, ya sea para la elaboración de leches fluidas o de productos lácteos²⁹.

²⁹ Al respecto ver Esquema I de la Introducción.

Gráfico 12 Tipo de proveedores. Porcentaje de las compras

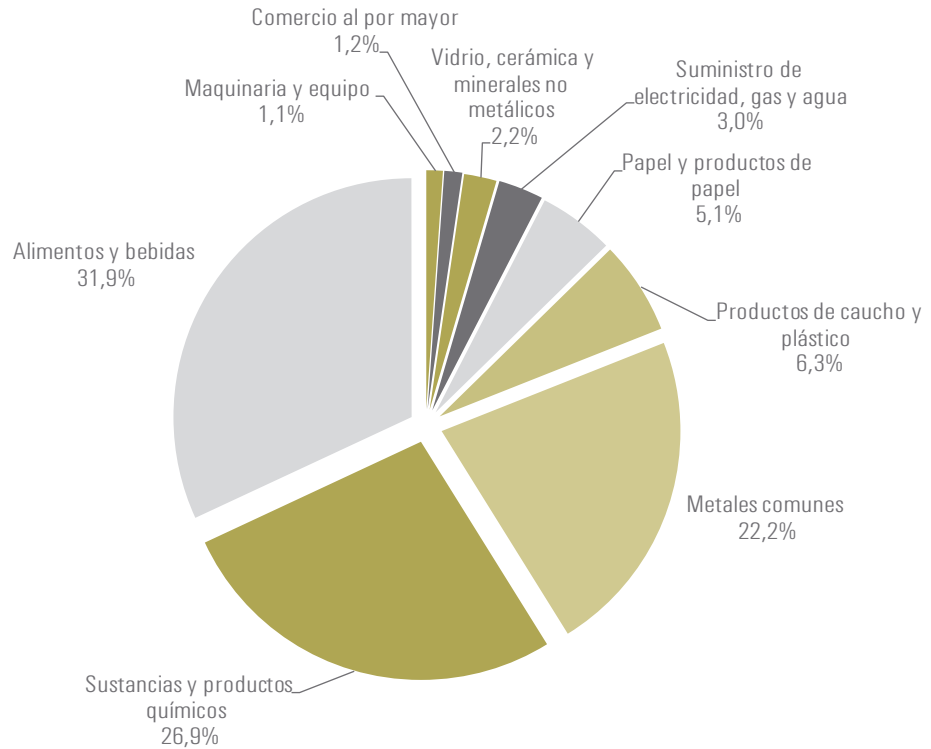


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Respecto de la clasificación del principal producto que fabrica, vende o repara el principal proveedor, se concentra fundamentalmente en tres ramas de actividad: *Alimentos y bebidas* con

un 32%, *Sustancias y productos químicos* con un 27% y *Metales comunes* con un 22%. Estas tres ramas sumadas agrupan a los principales proveedores del 81% de las empresas.

Gráfico 13 Principal producto del principal proveedor. Porcentaje de empresas

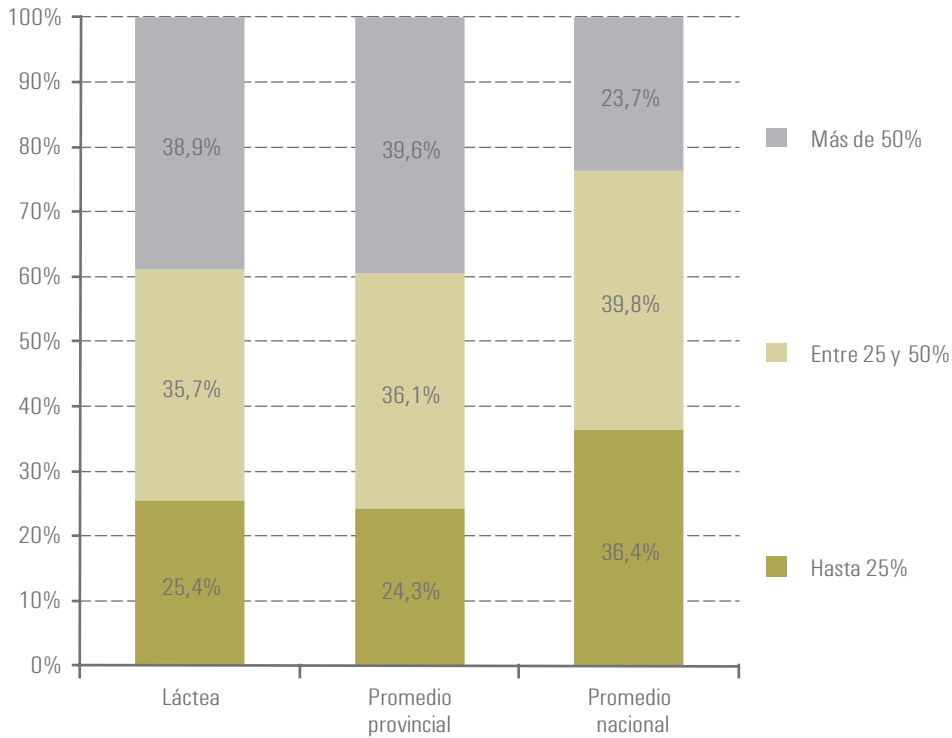


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

A su vez, las *PyME industriales de la cadena láctea* muestran una elevada concentración de las compras en una única firma, similar a la que se presenta en Santa Fe. De hecho, los dos grupos de empresas mencionados muestran una mayor dependencia que el grupo de empre-

sas a nivel país. Esto es así, porque mientras el 24% de las *PyME industriales argentinas* concentra más del 50% de sus compras en un solo proveedor, en la cadena y la Provincia alcanza aproximadamente al 40%.

Gráfico 14 Concentración de las compras en el principal proveedor. Porcentaje de empresas

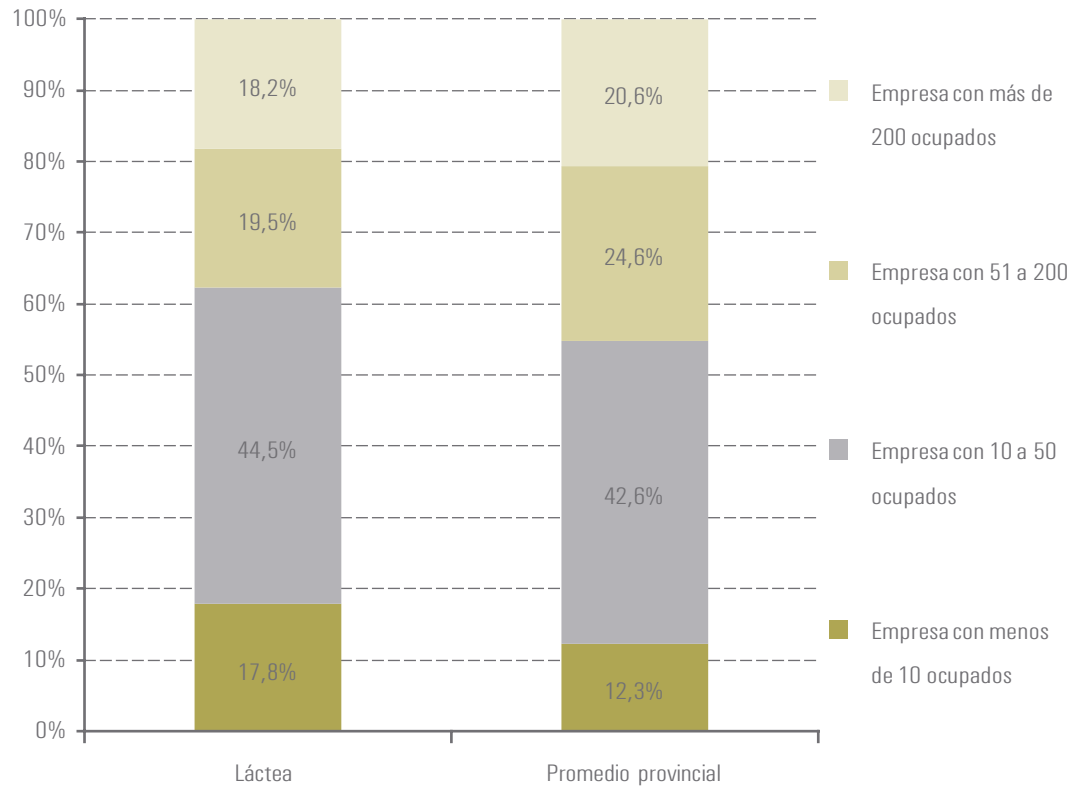


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Las *PyME industriales de la cadena láctea* poseen, en cuanto a su eslabonamiento hacia atrás, una estructura de proveedores más pequeños. Es así que el 62% de las empresas se

relaciona con proveedores con una dimensión de menos de 50 ocupados, mientras que este mismo indicador a nivel provincial es del 55%.

Gráfico 15 Dimensión del principal proveedor. Porcentaje de empresas

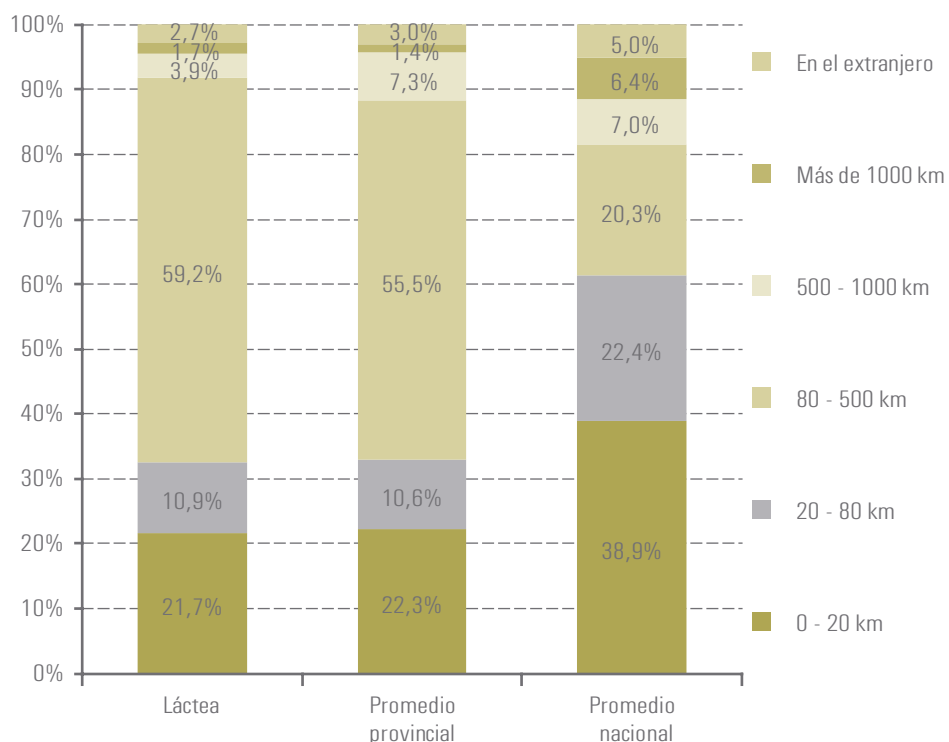


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

En relación a la distancia a la que se encuentra el principal proveedor, al igual que en el caso de los principales clientes, se presenta una menor microregionalización de los principales proveedores, situación que se repite en la Pro-

vincia, y que se contrapone al promedio nacional. Es así como, el 59% de las empresas de la cadena tiene a su principal proveedor entre 80 y 500 km de distancia, contra el 20% de las empresas a nivel país.

Gráfico 16 Distancia al principal proveedor. Porcentaje de empresas

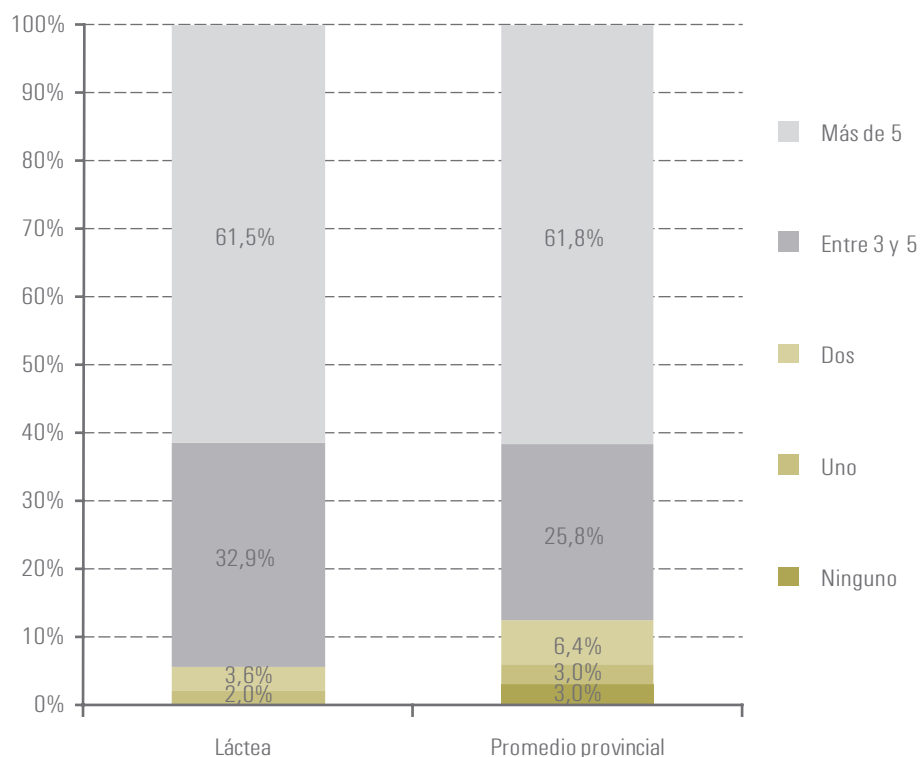


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

El nivel de competencia al que se enfrentan las *PyME industriales de la cadena láctea* es significativamente alto, dado que el 62% de las firmas admite tener más de cinco competidores y

el 33% entre tres y cinco. Asimismo, cuando se suman ambas categorías, el 95% de estas firmas quedan incluidas, llegando al 88% en el grupo del promedio provincial.

Gráfico 17 Cantidad de competidores directos. Porcentaje de empresas



Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Sin embargo, sólo el 14% de las empresas ha perdido participación de mercado, mientras que a nivel provincial el desplazamiento alcanza al 19% de las mismas³⁰. Dentro del grupo

de *PyME industriales de la cadena láctea* que percibe la pérdida de mercado, el 78% afirma que dicha competencia proviene fundamentalmente del resto del país³¹.

Problemas con clientes, proveedores y competidores

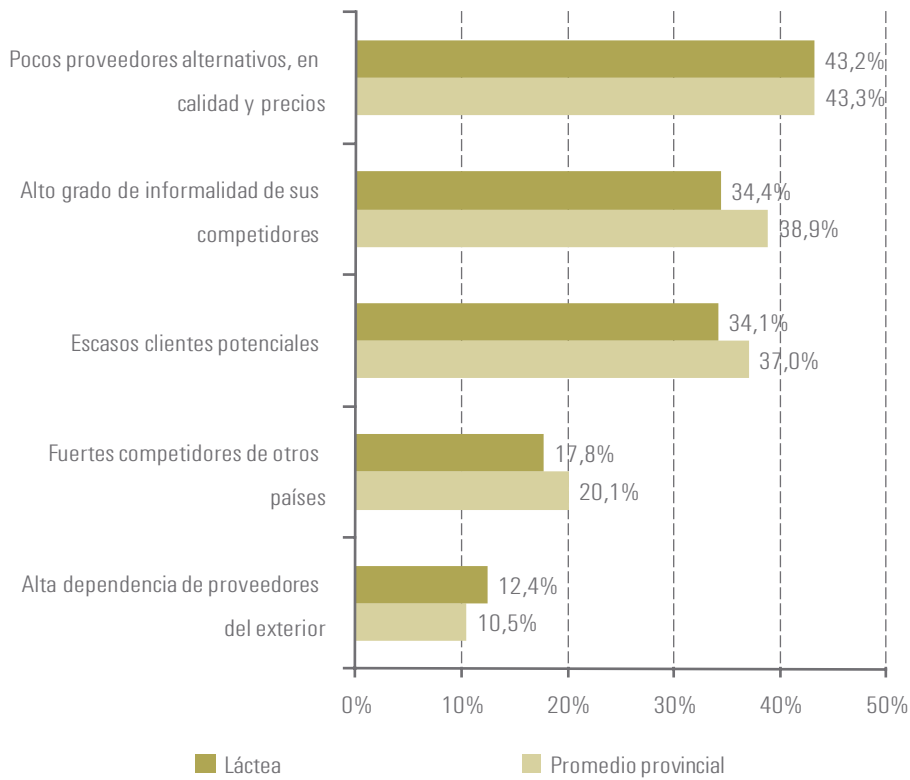
Como se observa en el Gráfico 18, los tres principales problemas enfrentados en lo que se refiere a los clientes, proveedores y competidores son la falta de distintos proveedores alternativos en calidad y precio, el alto grado de

informalidad de sus competidores y la escasez de clientes potenciales, sin verificarse grandes diferencias en comparación al promedio provincial.

³⁰ Del grupo de firmas que están perdiendo participación de mercado el 84% nacieron antes de 2001, con lo cual serían las firmas más antiguas las que enfrentan este problema.

³¹ Tanto la producción nacional de leche cruda (tambos) como la elaboración de productos lácteos se encuentra distribuida principalmente en tres provincias: Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe, las cuales concentran cerca del 90% de la producción en ambas actividades. De esta forma, se asume que los proveedores industriales de insumos, en su mayoría guardarían una relación con esta distribución. Para más información ver Garzón y Torre (2010) "La Cadena Láctea en la Provincia de Córdoba y en Argentina" IERAL y Mancuso W. y Terán J. (2008) "El Sector Lácteo Argentino". XXI Curso Internacional de Lechería para Profesionales de América Latina.

Gráfico 18 Problemas de las PyME industriales con sus clientes, proveedores y competidores.
Porcentaje de empresas



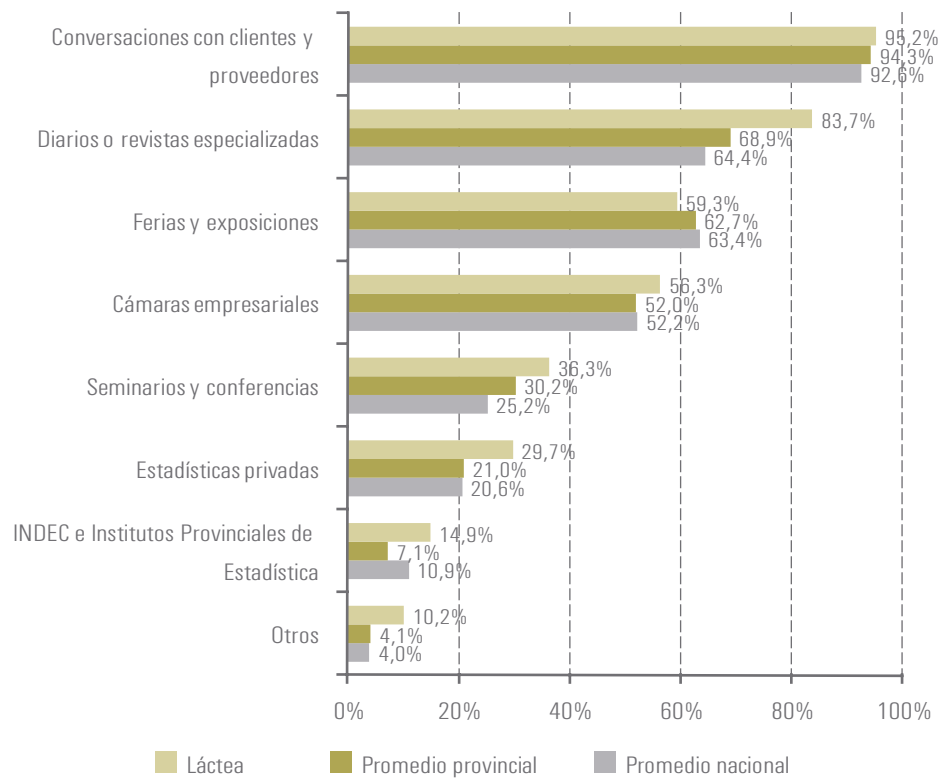
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Gestión comercial

El Gráfico 19 muestra una marcada coincidencia entre las fuentes de información más utilizadas entre las *PyME industriales de la cadena láctea* y el promedio provincial y nacional. Sólo se observa una diferencia en cuanto a la consulta de revistas especializadas a favor de las

PyME industriales de la cadena láctea, siendo la fuente de información más consultada por estas empresas, junto con las conversaciones con clientes y proveedores, seguidas por la participación en ferias y exposiciones, y la consulta a cámaras empresariales.

Gráfico 19 Fuentes de información utilizadas sobre nuevos mercados o la situación de su sector de actividad.
Porcentaje de empresas

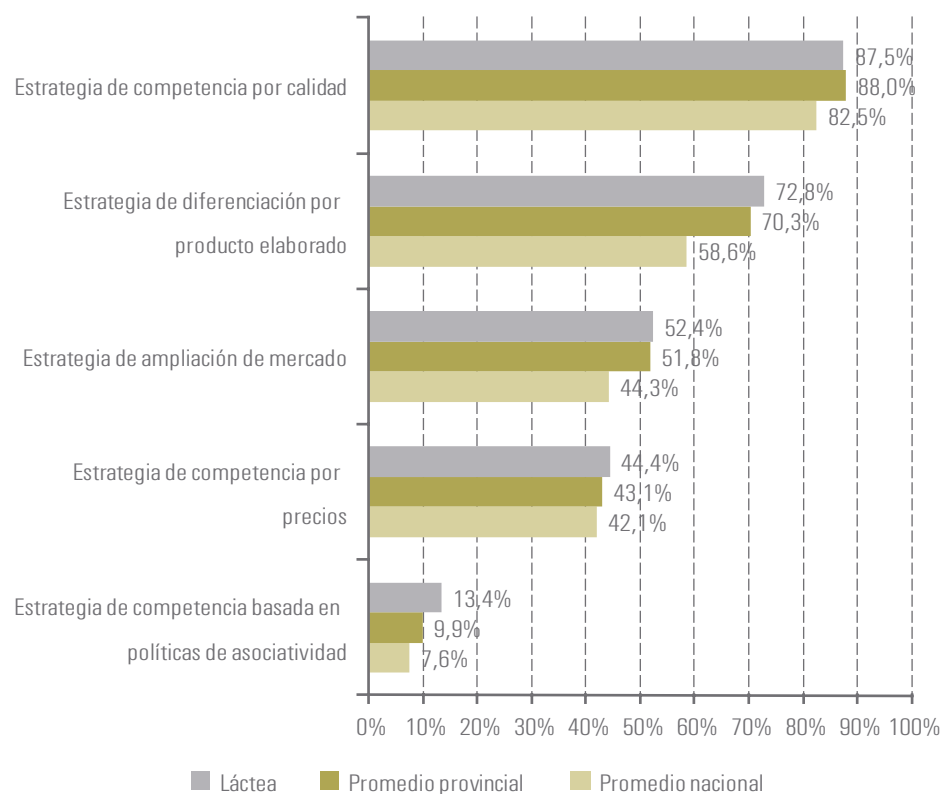


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Respecto de las estrategias de competitividad adoptadas por las *PyME industriales de la cadena láctea*, existen comportamientos muy parecidos a los de las empresas provinciales y nacionales; siendo la estrategia de calidad la más mencionada (entre el 80% y el 90% en los tres

grupos de empresas consideradas). También fueron adoptadas por un gran número de empresarios las estrategias de diferenciación por productos y de ampliación de mercados.

Gráfico 20 Estrategias de competitividad adoptadas. Porcentaje de empresas

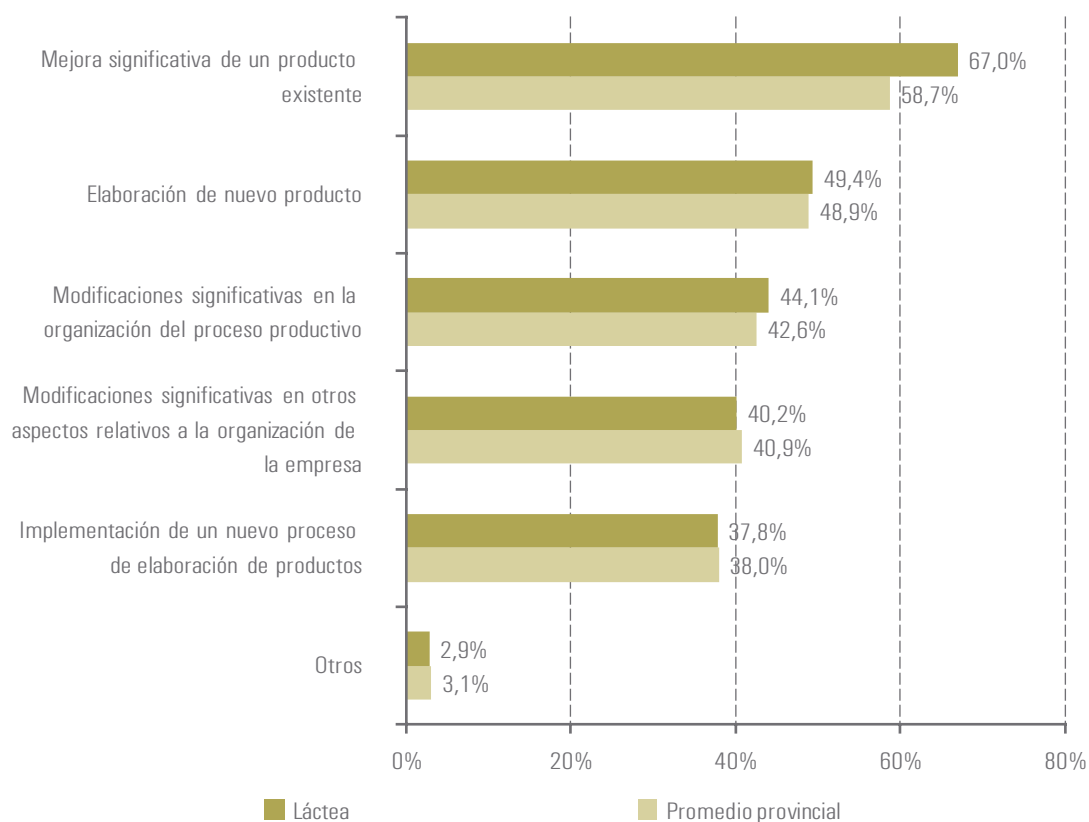


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Es de destacar el comportamiento innovativo registrado entre las PyME industriales, tanto de la cadena láctea, como del conjunto provincial. Las primeras manifestaron en un 67% de los casos haber realizado una mejora significativa en un producto existente, superando en casi diez puntos porcentuales al promedio

provincial. También, en un 49% haber elaborado un nuevo producto, y en un 44% haber implementado un nuevo proceso en la elaboración de productos, sin haberse presentado diferencias en estos casos frente al promedio provincial.

Gráfico 21 Innovaciones logradas. Porcentaje de empresas



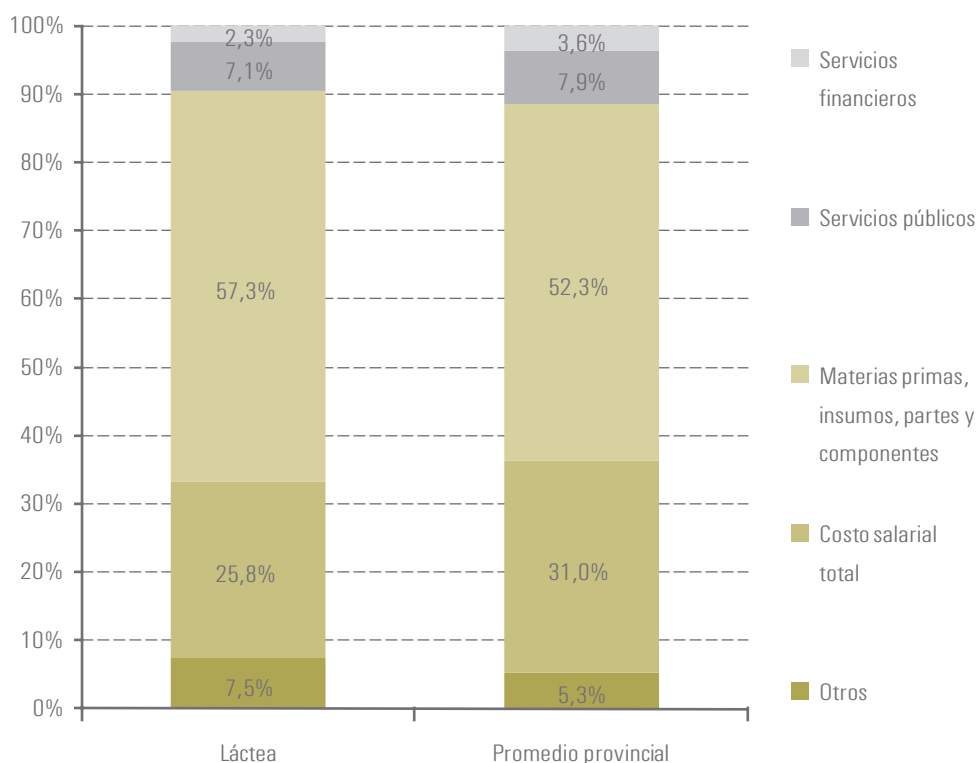
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Problemas y costos de producción

Los principales problemas identificados por las *PyME industriales de la cadena láctea* en 2009 (los cuales resultaron similares a los de los otros dos grupos de empresas) fueron el aumento de los costos de producción, y la alta participación de los impuestos en el costo final del producto, repercutiendo ambos en la caída de la rentabilidad, la cual fue expuesta como el problema más relevante.

La estructura de costos de las *PyME industriales de la cadena láctea* es bastante similar a la del promedio provincial, liderada en ambos grupos por el peso de las materias primas, insumos, partes y componentes; mientras que la participación del costo salarial es sensiblemente menor en las de la cadena, como se puede apreciar en el Gráfico 22.

Gráfico 22 Estructura de costos de las PyME industriales. Año 2009



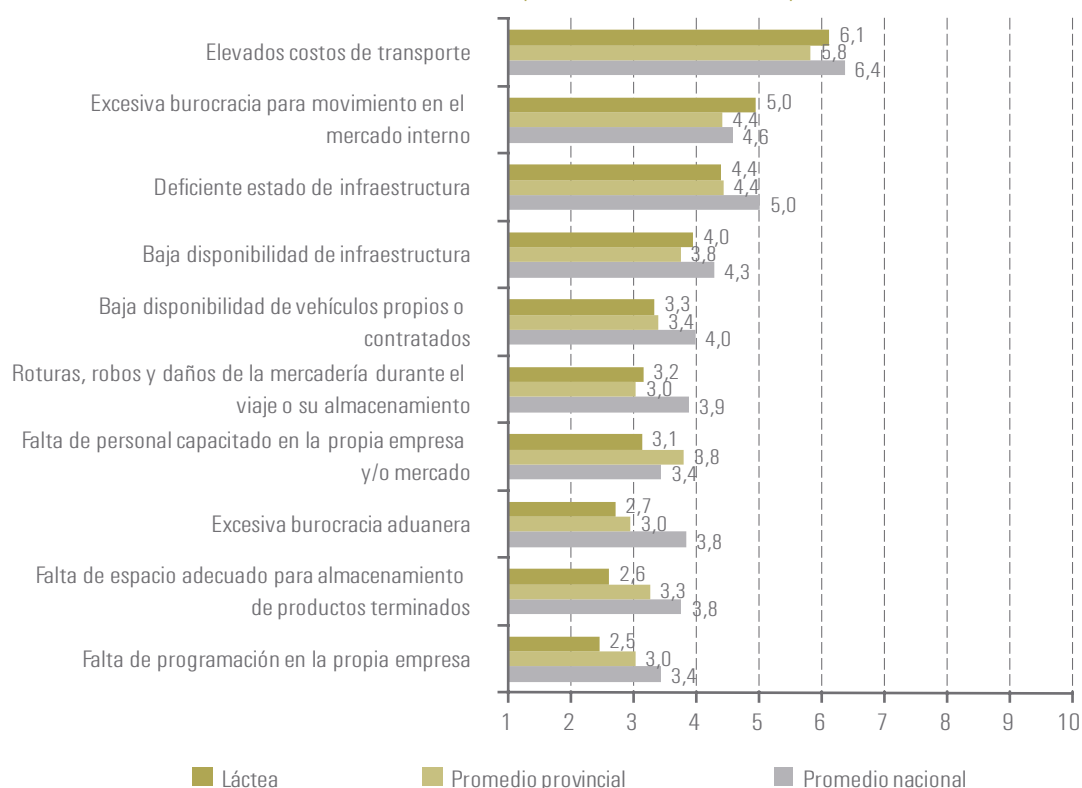
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Logística

Los costos logísticos como proporción de las ventas totales de las *PyME industriales de la cadena láctea* son de alrededor del 6,5%, y están en línea con los registrados a nivel provincial (6,6%) y nacional (7,7%). En cuanto a los principales problemas señalados por las empresas relativos a logística se resaltaron los

elevados costos de transporte y la excesiva burocracia para el movimiento de la mercadería en el mercado interno, aunque en términos generales, los empresarios no parecen otorgarle una significativa relevancia a los temas logísticos.

Gráfico 23 Grado de relevancia de los problemas a la hora de transportar mercadería



Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Inserción internacional

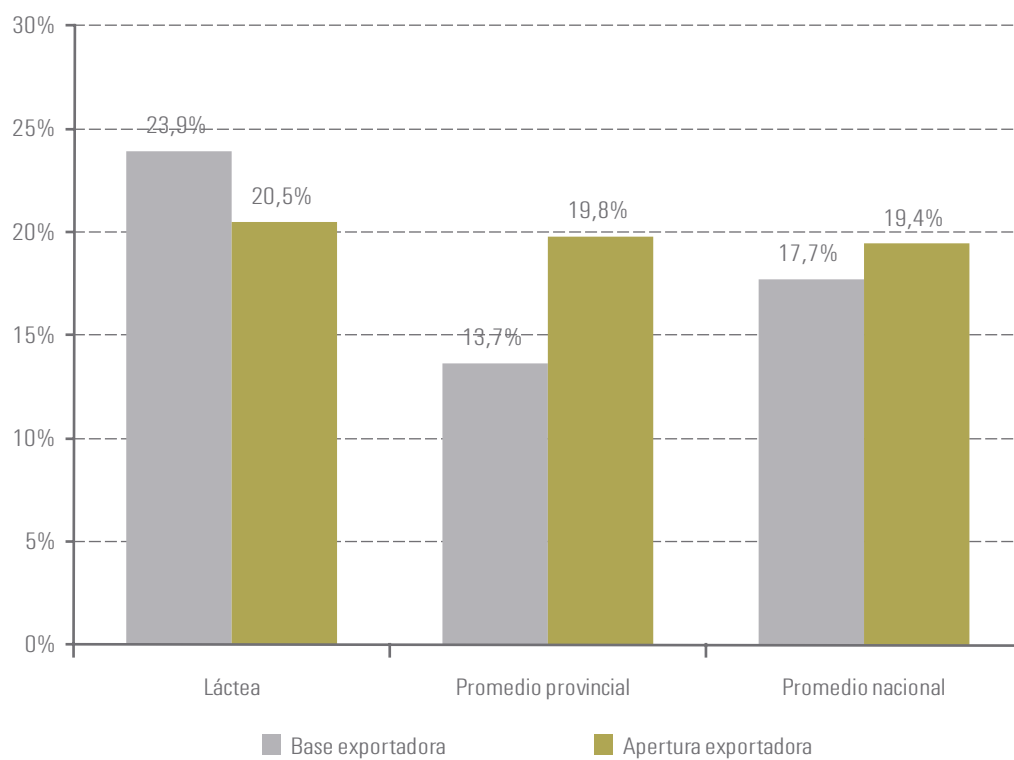
La base exportadora, es decir, el porcentaje de empresas que exporta más del 5% de sus ventas, alcanza al 24% de las *PyME industriales de la cadena láctea*; superior al promedio provincial (14%) y al nacional (18%). Por su parte, la apertura exportadora, definida como la relación entre el valor exportado y las ventas de aquellas firmas que exportan, es muy similar a la de los otros dos grupos de PyME industriales considerados y se encuentra en torno al 20%; siendo los principales destinos de las exportaciones los mercados del MERCOSUR –sobre todo Uruguay y Paraguay- y otros paí-

ses de América Latina.

Al analizar a las firmas que poseen una inserción exportadora, se encuentra que las mismas pertenecen a un variado conjunto de sectores industriales de la cadena de valor, en donde las que presentarían un mayor perfil exportador no serían las que participan específicamente en el ciclo lechero industrial, sino más bien las proveedoras de insumos y maquinarias, que también forman parte del proceso productivo de la leche (tanto del eslabón primario como secundario)³².

³² Del estudio de las ramas de actividad a las que pertenecen las firmas que exportan más del 5% de sus ventas (base exportadora) se encuentra que se trata de un conjunto variado de sectores. En especial se destaca la rama de *Sustancias y productos químicos*, pero también aparecen firmas que pertenecen a *Productos de caucho y plástico*, *Maquinaria y equipo*, *Maquinaria de oficina*, *aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión*, *Maquinaria e implementos para la industria alimenticia*, *Productos de metal* y *Alimentos y bebidas*. Respecto a esta última rama, debe señalarse que sólo el 8% de *Alimentos y bebidas* exporta, siendo el sector que comprende la producción de leche y productos lácteos y el de mayor presencia entre las PyME industriales de la cadena de valor. Análogamente, al analizar la apertura exportadora, se encuentra que las ramas que exportan una elevada proporción de sus ventas son *Productos de metal* y *Maquinaria y equipo*. Nuevamente, la apertura exportadora de la rama *Alimentos y bebidas*, resulta muy inferior a la del promedio de la cadena de valor.

Gráfico 24 Base y apertura exportadora de las PyME industriales. Año 2009



Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

C. Tecnología, capital físico, humano y desarrollo organizativo

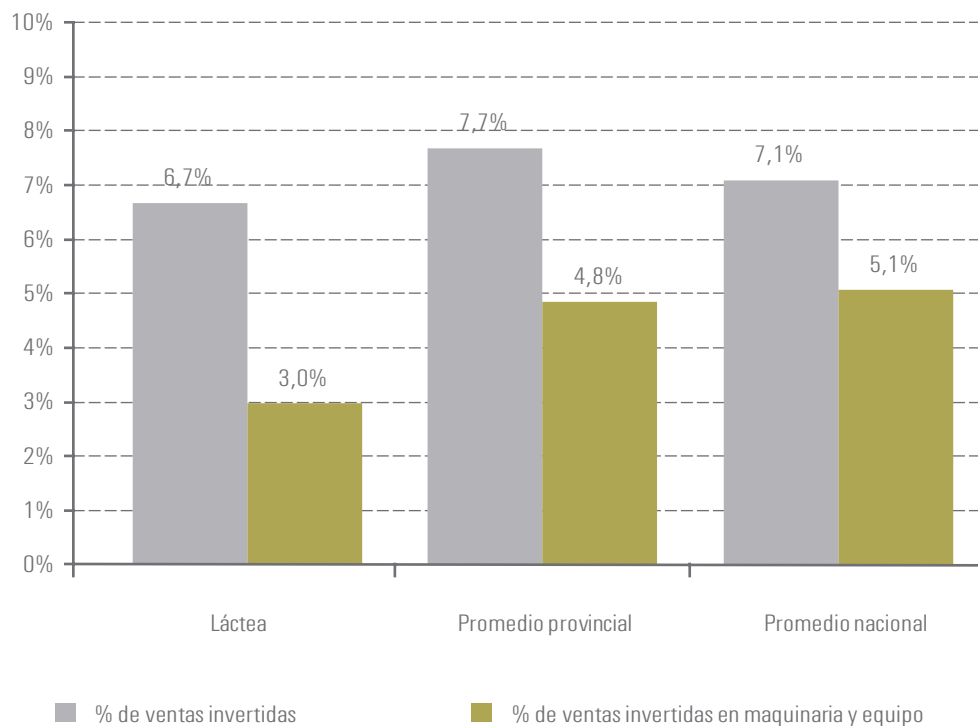
El proceso inversor

El porcentaje de empresas inversoras en 2009 fue notablemente inferior respecto de 2008 por parte de las *PyME industriales de la cadena láctea*³³-disminuyó del 53% al 39%- En 2008 se divisaba una mayor presencia inversora frente a los otros dos segmentos de PyME in-

dustriales, aunque el porcentaje promedio de ventas invertidas de 7%, y de 3% al considerar sólo las inversiones en maquinaria y equipo, es sensiblemente inferior al registrado por el promedio provincial y nacional.

³³ Sintiéndose los efectos de la sequía que afectó a la Provincia durante los años 2008-2009, sumada a la crisis internacional que tuvo lugar en el mismo período.

Gráfico 25 Porcentaje promedio de ventas invertidas. Año 2008

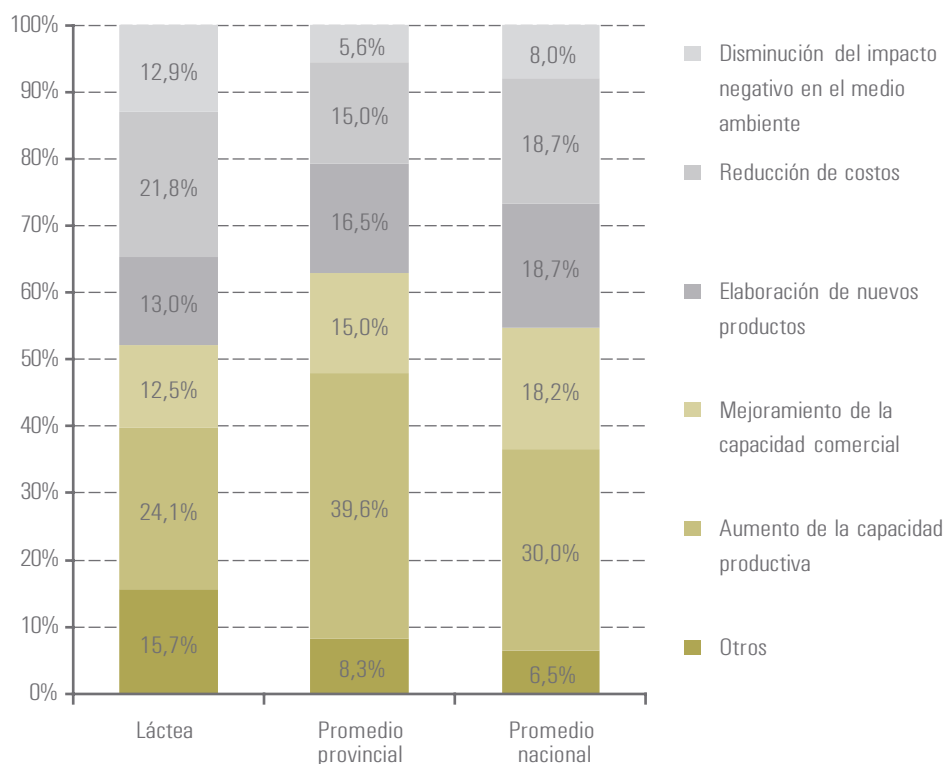


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Los propósitos de las inversiones más importantes en las *PyME industriales de la cadena láctea* son el incremento de la capacidad productiva (24%) y la reducción de costos

(22%). Sin embargo, debe notarse la menor prevalencia del primer motivo mencionado en comparación al promedio provincial (40%) y nacional (30%).

Gráfico 26 Propósito de las inversiones. Año 2009

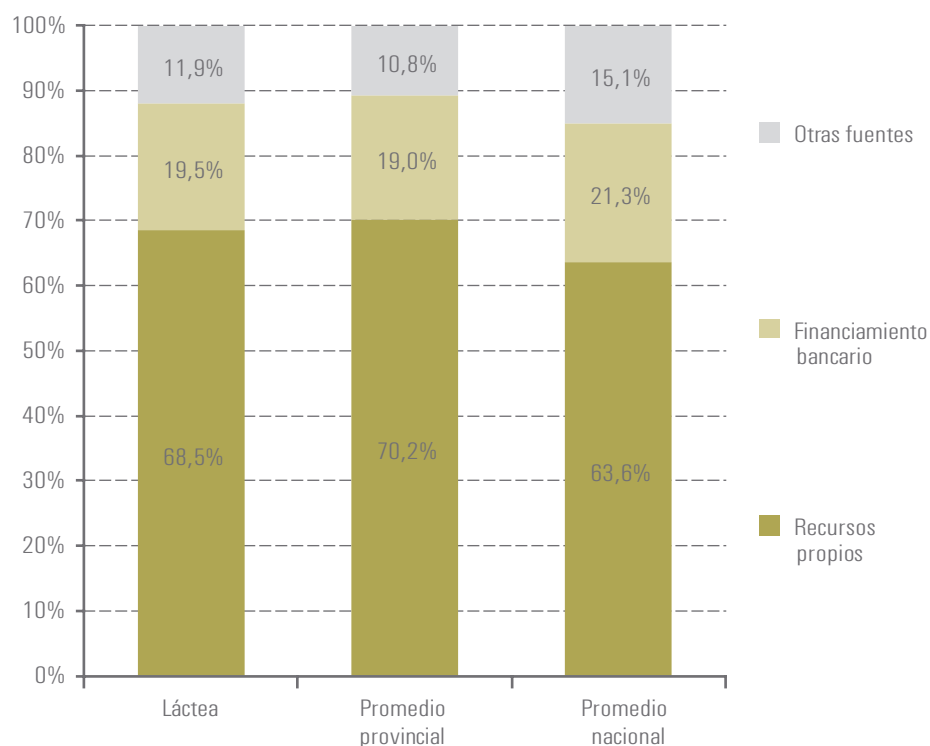


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

En cuanto a las fuentes de financiamiento de las inversiones se destaca el predominio de los recursos propios (en especial, la reinversión de utilidades) al igual que en las PyME industriales santafesinas y nacionales. Es así que el 69% de las inversiones de las *PyME industriales de la cadena láctea* se financia con recursos internos a la firma, sólo un 20% con crédito bancario, y el resto con otras fuentes; poniendo de manifiesto el problema de carácter estructural que enfrentan las PyME industriales argentinas.

Los principales motivos por los cuales las *PyME industriales de la cadena láctea* no invierten son la incertidumbre respecto de la situación económica nacional (38%) y en la falta de fondos para financiar los proyectos (25%), también de manera similar al resto de las PyME industriales. A su vez, se distingue la relevancia dada por las firmas de la cadena a la existencia de capacidad ociosa para seguir produciendo, motivo que fue expresado por el 19% de las empresas.

Gráfico 27 Fuentes de financiamiento de las inversiones. Año 2009



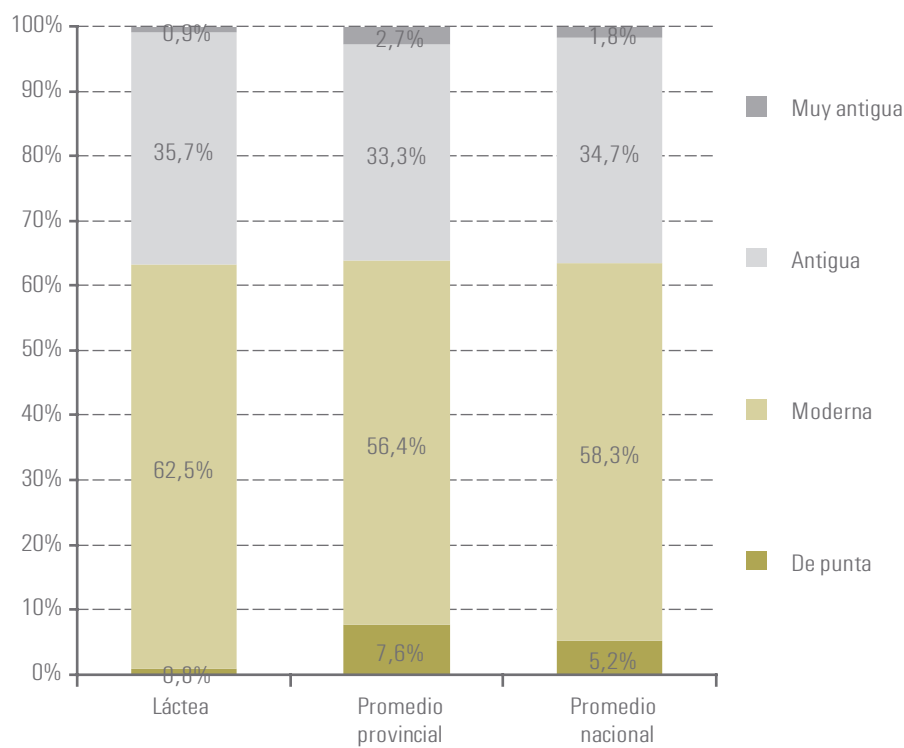
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Estado de la maquinaria

Las *PyME industriales de la cadena láctea* cuentan con un parque de maquinarias semejante al de sus pares provinciales y nacionales. De esta forma, predomina el alto porcentaje de empresas con tecnologías modernas, pese a

que todavía cerca de un tercio de las firmas utiliza maquinarias antiguas. A su vez, debe notarse que entre las firmas de la cadena resulta exigua la presencia de tecnologías de punta.

Gráfico 28 Estado de la maquinaria. Porcentaje de empresas



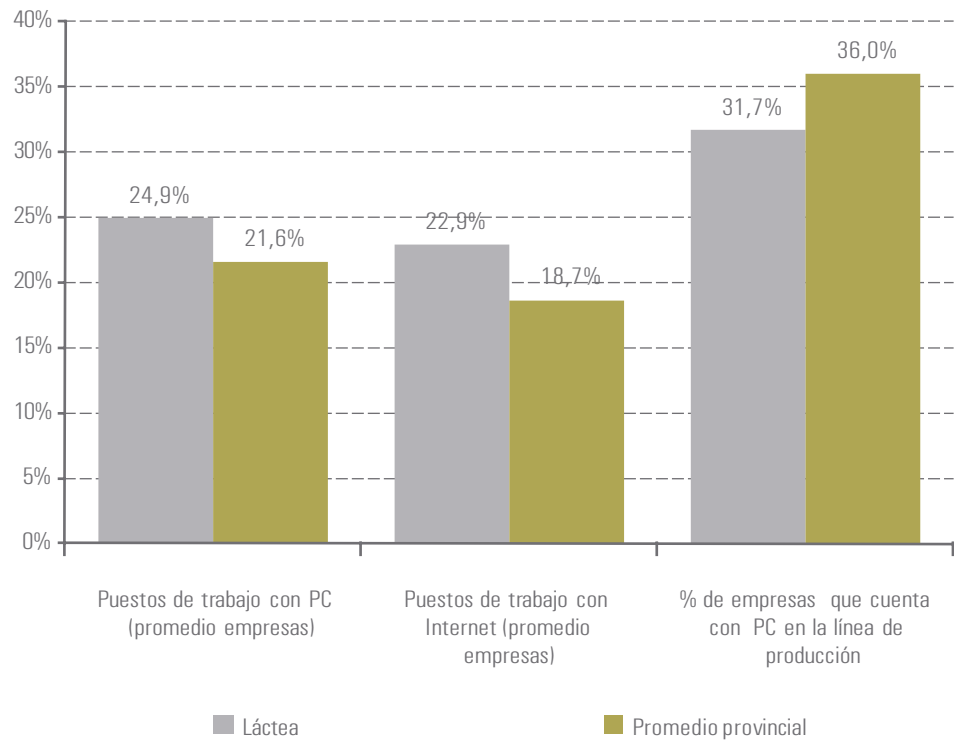
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Tecnologías

En cuanto a la utilización de la informática, como se observa en el Gráfico 29, las *PyME industriales de la cadena láctea* poseen un porcentaje ligeramente mayor de puestos de trabajo con computadoras y con Internet, aunque

la proporción de empresas que cuenta con computadoras en la línea de producción es inferior. Este último dato, permite describir el grado de informatización del proceso productivo dentro de la cadena de valor.

Gráfico 29 Disponibilidad de computadoras e Internet (% de puestos de trabajo) y de computadoras en la línea de producción (% de empresas)



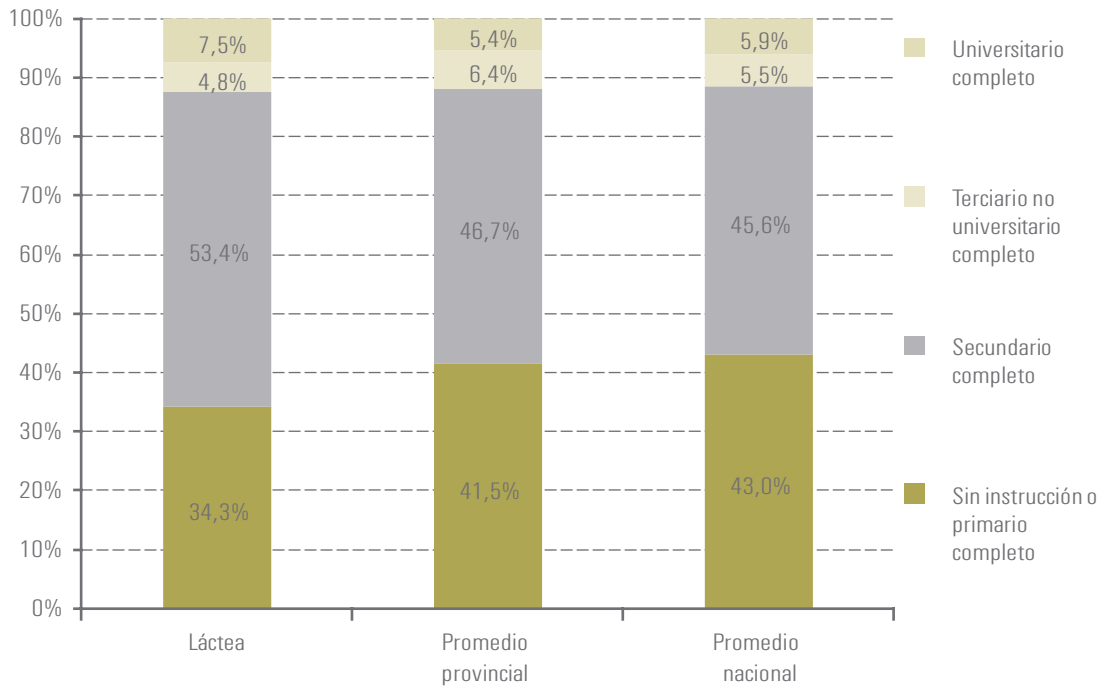
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Recursos humanos

La estructura del nivel de instrucción del personal resulta muy semejante en los tres grupos de firmas. Sin embargo, entre las PyME industriales de la cadena se verifica una mayor presencia de personal con secundario comple-

to (53%), superior en alrededor de 7 puntos porcentuales al promedio provincial y nacional; mientras que aparece una menor presencia del personal sin instrucción o que sólo tiene el nivel primario completo (34%).

Gráfico 30 Nivel de instrucción formal del personal

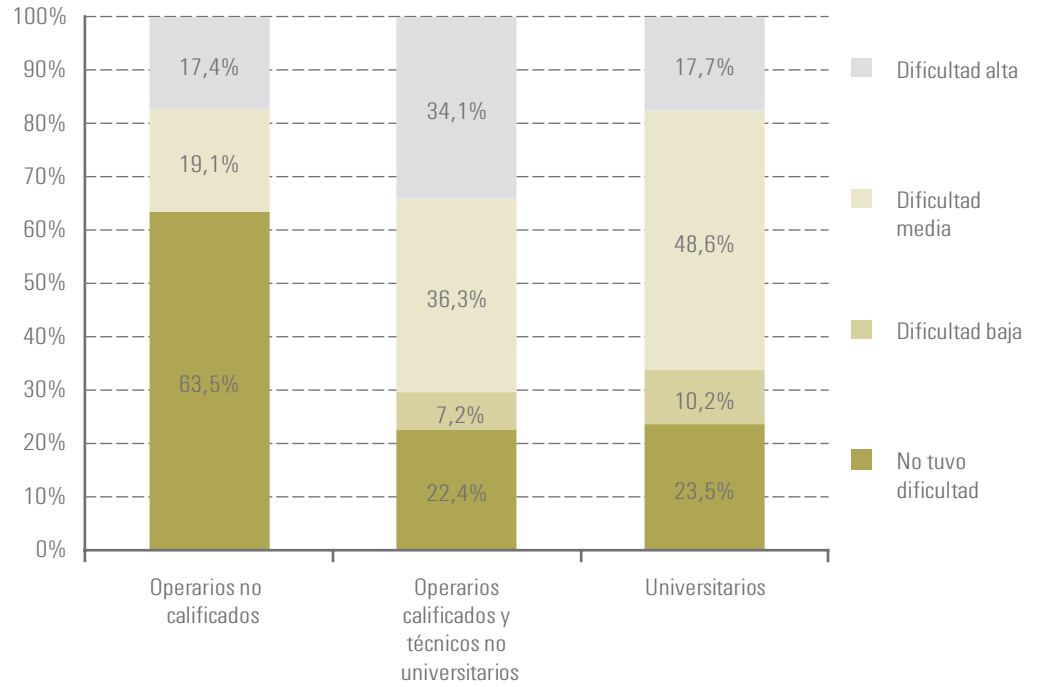


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Los problemas para contratar mano de obra se centran en la alta dificultad de las *PyME industriales de la cadena láctea* para encontrar ope-

rarios calificados y técnicos no universitarios, así como a la hora de contratar universitarios.

Gráfico 31 Grado de dificultad para contratar al personal según categoría. Porcentaje de empresas

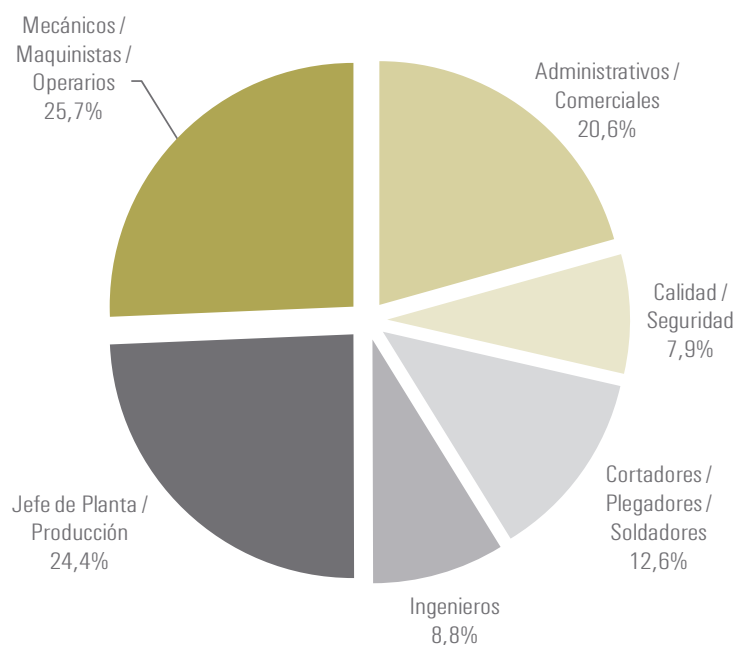


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

En línea con lo anterior, en el Gráfico 32 se destaca que los puestos con mayor dificultad para ser cubiertos son: mecánicos, maquinistas

u operarios (26%) y el de jefe de planta o de producción (24%).

Gráfico 32 Puestos no cubiertos o con mayores dificultades para cubrir. Participación porcentual



Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Dadas las dificultades para cubrir puestos con personal calificado y de nivel universitario, el 54% de las *PyME industriales de la cadena láctea* realiza actividades de capacitación de su personal contra el 53% de las santafesinas y 45% del promedio nacional. Asimismo, resalta ampliamente el porcentaje de empresas que utiliza programas públicos para realizar activi-

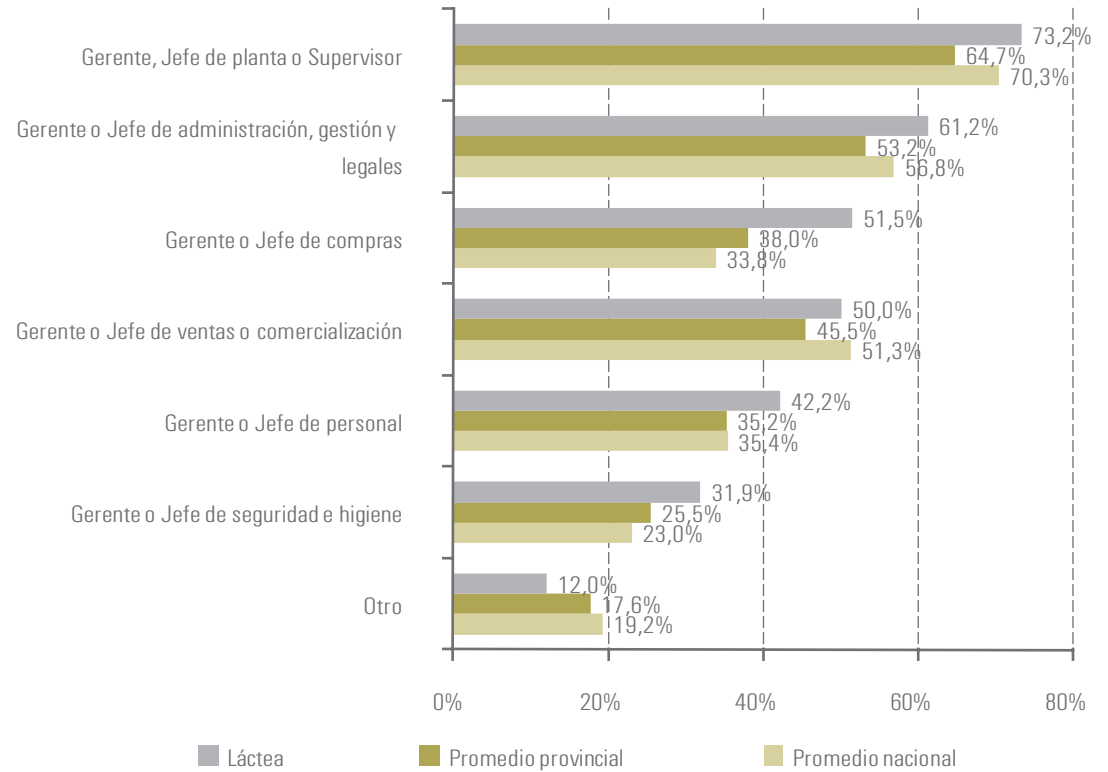
dades de capacitación, el cual es de alrededor del 38% en las *PyME industriales de la cadena láctea* en comparación al muy inferior 20% del promedio provincial. Estos datos no hacen más que señalar una mayor articulación entre el sector público y los agentes privados de la cadena de valor en comparación al resto de las PyME industriales provinciales.

Desarrollo organizativo

Las funciones contempladas en la estructura organizacional de las *PyME industriales de la cadena láctea* están difundidas en un alto porcentaje de empresas y en la mayoría de los casos estos porcentajes son superiores a los del promedio provincial y nacional. Así, el puesto

de gerente, jefe de planta o supervisor se encuentra presente en alrededor del 73% de las firmas, el de administración en el 61%, el de compras en el 52%, el de ventas en el 50% e incluso el de personal en un 42%.

Gráfico 33 Funciones presentes en la estructura organizacional de las PyME industriales.
Porcentaje de empresas

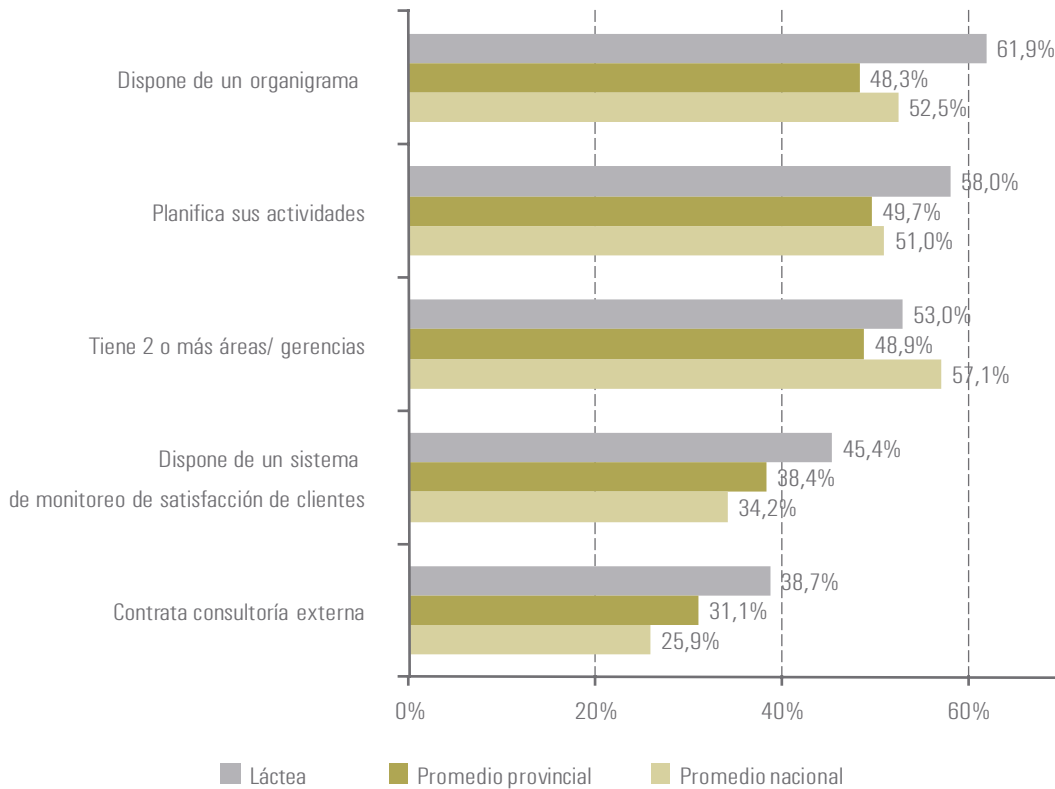


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Al mismo tiempo, las *PyME industriales de la cadena láctea* exhiben una elevada calidad en su estructura organizacional en base a distintos indicadores que reflejan el grado de desarrollo organizativo. Entre los más destacados, aparece la amplia presencia de firmas que dispone de un organigrama conocido por el personal

(62%), la planificación de actividades (58%) y la cantidad de gerencias (53%). Como se observa en el Gráfico 34, en todos los casos estos indicadores presentan una mayor difusión que a nivel provincial, y en varios de ellos mayor que a nivel nacional.

Gráfico 34 Indicadores del grado de desarrollo organizativo de las firmas. Porcentaje de empresas



Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

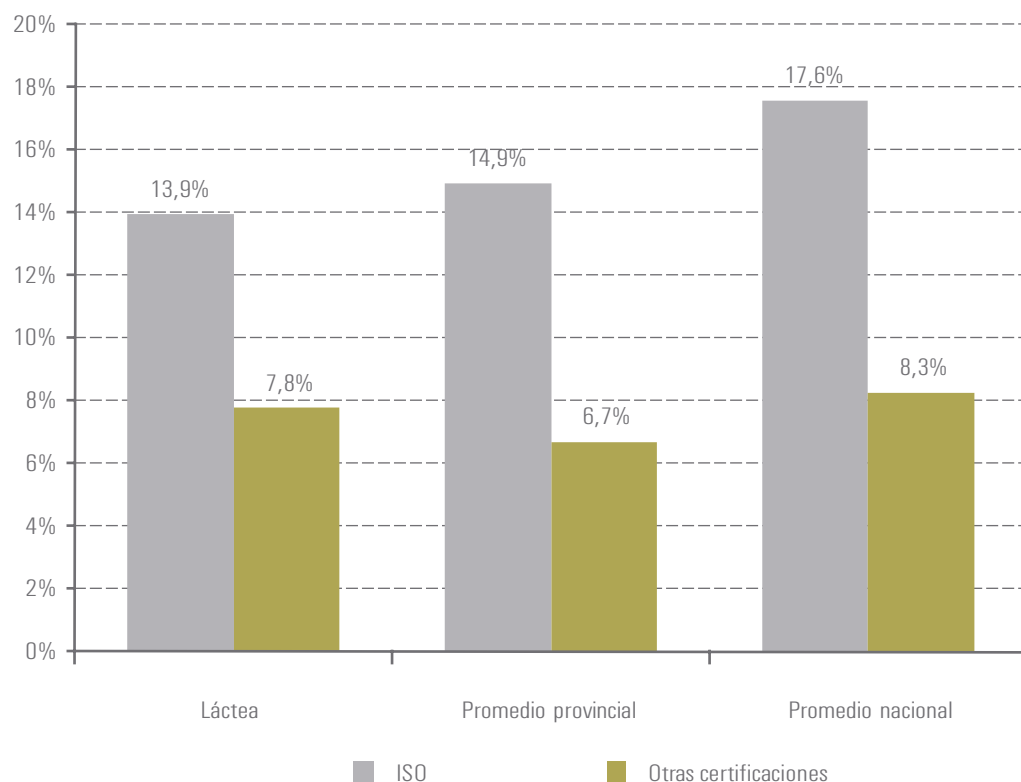
Otros indicadores de buen funcionamiento organizacional están representados por el cumplimiento de los tiempos de entrega acordados con los clientes que alcanza al 87% de las firmas de la cadena, proporción similar al promedio provincial.

Al analizar la proporción de *PyME industriales*

de la cadena láctea que cuenta con certificaciones ISO (14%) se encuentra que es levemente menor al promedio provincial y nacional -de 15 y 18%, respectivamente-. Sin embargo, la proporción de otro tipo de certificaciones, si bien también es baja, en este caso alcanza los niveles nacionales, en torno al 8%³⁴.

³⁴ Al analizar las firmas que poseen certificaciones por rama de actividad se encuentra que tanto en el caso de las ISO como en el de otras certificaciones, se destacan las ramas de *Productos de caucho y plástico* y *Sustancias y productos químicos*. En ambos grupos de certificaciones, dentro de *Alimentos y bebidas* el porcentaje de firmas que las posee alcanza sólo al 4% y al 6% en cada caso. La escasa presencia de certificaciones en esta rama, siendo muchas veces uno de los requerimientos para llegar a colocar la producción en el exterior, reflejaría debilidad en cuanto a la calidad dentro del proceso productivo de las firmas que elaboran productos lácteos.

Gráfico 35 Normas de certificación ISO u otro tipo de certificaciones. Porcentaje de empresas



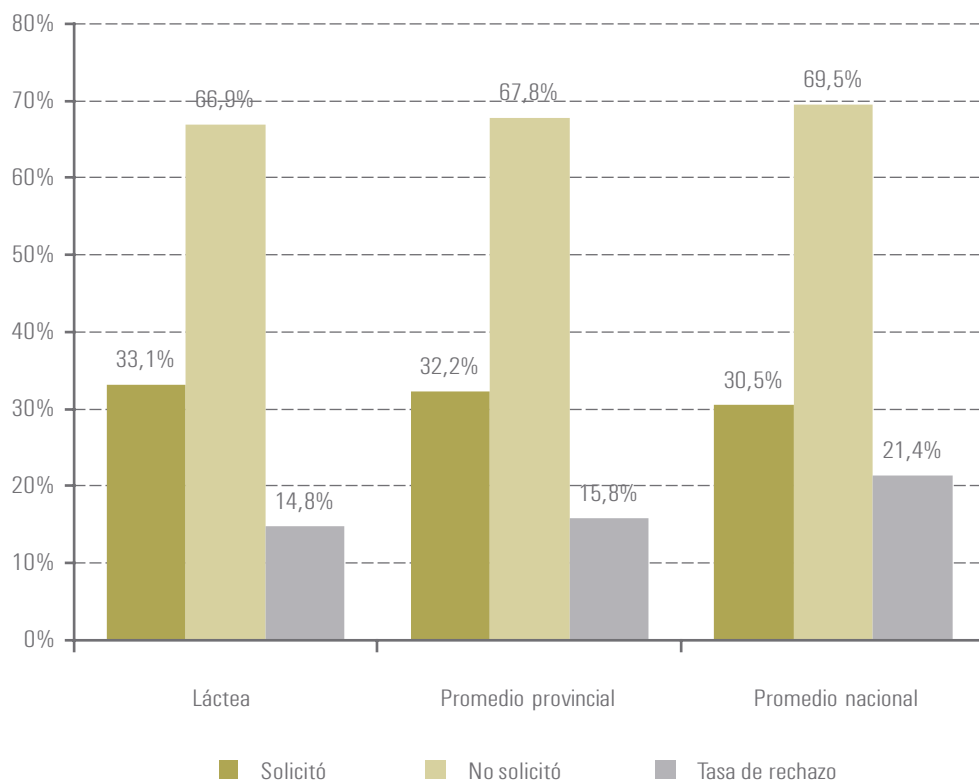
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

D. Financiamiento

En promedio, la cantidad de bancos con los que operan las *PyME industriales de la cadena láctea* es de 2,3 por empresa, indicador muy similar al del promedio provincial. En cuanto a la obtención de créditos bancarios distintos del descubierto en cuenta corriente o del *leasing*, en el Gráfico 36 se observa que la situación del empresariado industrial PyME de

la cadena láctea es similar a la del promedio provincial y nacional, con alrededor del 33% de firmas que solicitaron dichos créditos y una tasa de rechazo del 15%. La baja tasa de solicitud de crédito bancario no hace más que reflejar la escasa cercanía del empresariado PyME en general al sistema bancario.

Gráfico 36 Solicitud de crédito bancario (excluido descubierto en cuenta corriente y *leasing*).
Porcentaje de empresas

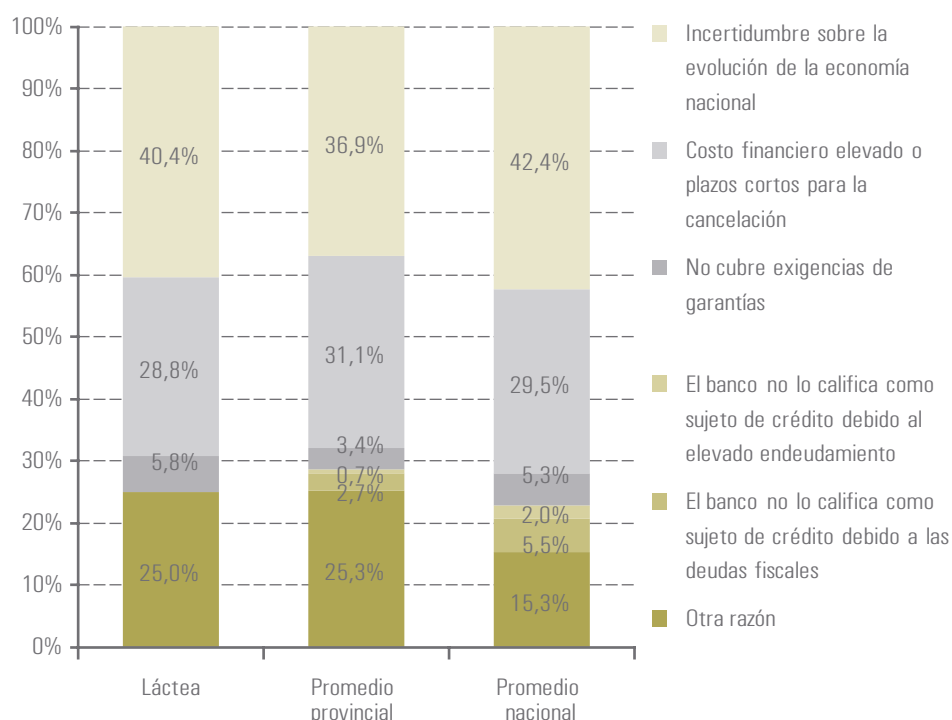


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

En el Gráfico 37 se observa que los dos motivos principales por los cuales las firmas no solicitan crédito bancario son la percepción de una alta incertidumbre respecto de la evolución de

la economía nacional por un lado, y los altos costos y plazos acotados de las líneas de crédito disponibles por el otro.

Gráfico 37 Motivos por los cuales no se solicitó crédito bancario (excluido descubierto en cuenta corriente y leasing). Porcentaje de empresas

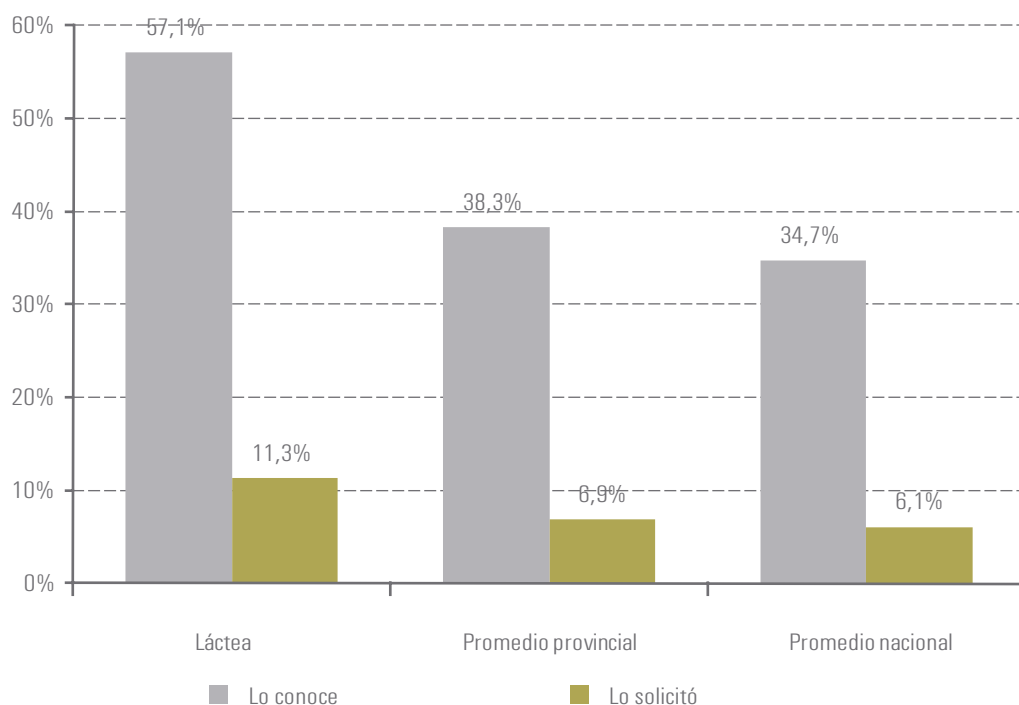


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe. Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Al indagar sobre los créditos del Banco de la Nación Argentina se observa que las *PyME industriales de la cadena láctea* presentan un elevado grado de conocimiento en comparación al resto del segmento, dado que el 57% los co-

noce. Al mismo tiempo, pese a que no resulta significativa la proporción de empresas que los solicitó, dicha proporción es también superior a la del promedio provincial y nacional.

Gráfico 38 Grado de conocimiento y solicitud del crédito subsidiado del Banco de la Nación Argentina.
Porcentaje de empresas



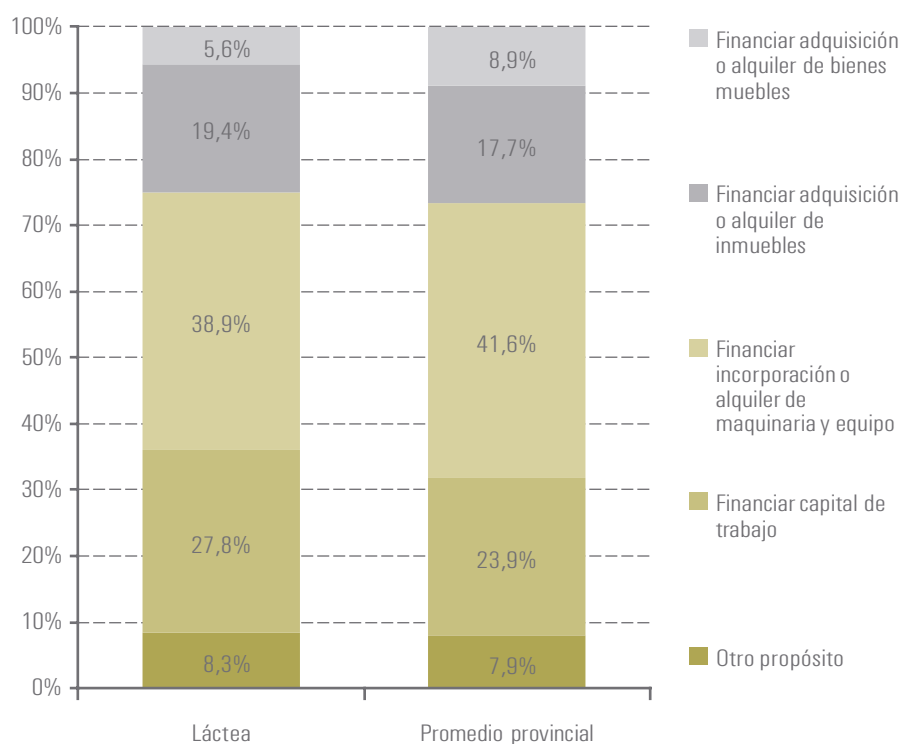
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

Proyectos de inversión frenados por falta de financiamiento bancario

Resulta elevado el porcentaje de empresas que cuenta con proyectos frenados por falta de financiamiento, el cual asciende a 40%, semejante al promedio provincial (37%) y muy superior al nacional (30%). Asimismo, los pro-

pósitos de los proyectos de inversión frenados por falta de financiamiento bancario se orientan en especial a la incorporación o alquiler de maquinarias, equipos e inmuebles o para financiar capital de trabajo.

Gráfico 39 Principales propósitos del financiamiento requerido para concretar los proyectos de inversión frenados



Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

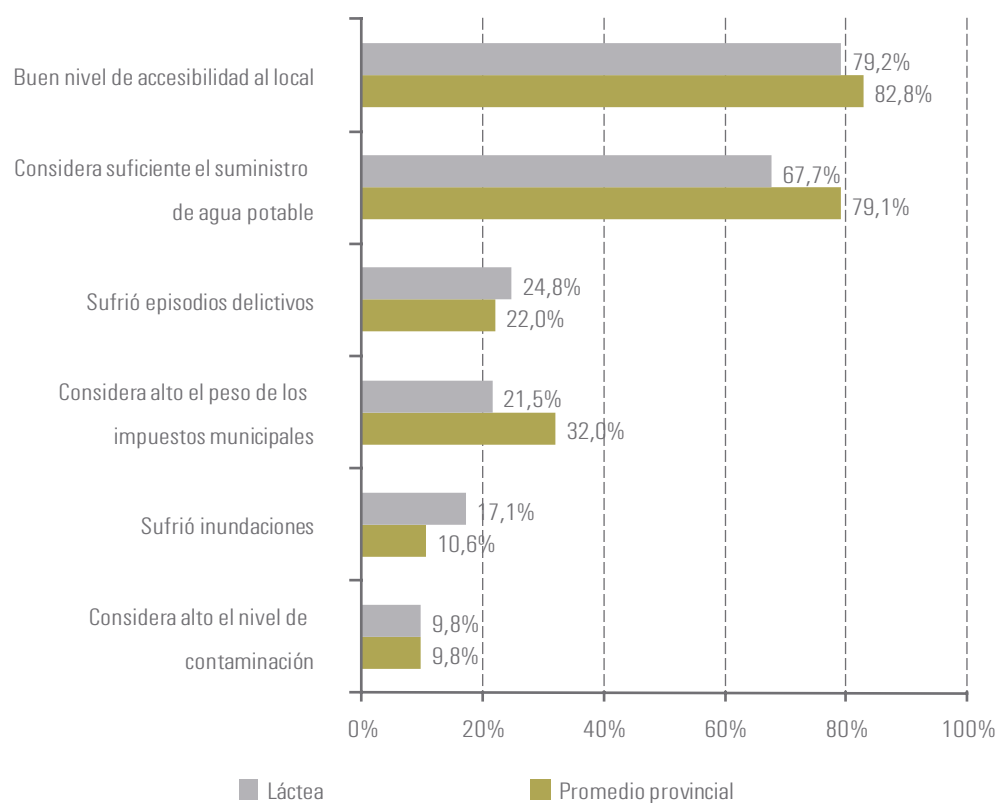
E. Infraestructura, entorno y gobierno local

Entorno y gobierno local

La mayoría de los indicadores de entorno local reflejados en el Gráfico 40 son similares a los del promedio provincial. Tal es así que por ejemplo, el 79% tiene un buen acceso a su local, el 68% un suministro de agua suficiente, el 25% sufrió episodios delictivos y sólo el 22% considera alto el peso de los impuestos municipales.

Si bien algunas circunstancias resultan menos propicias para un mayor porcentaje de PyME industriales de la cadena en comparación al nivel provincial, sólo planea trasladar su local a otro municipio el 6% de las *PyME industriales de la cadena láctea* y el 1% a otra provincia o fuera del país.

Gráfico 40 Condiciones del entorno local. Porcentaje de empresas



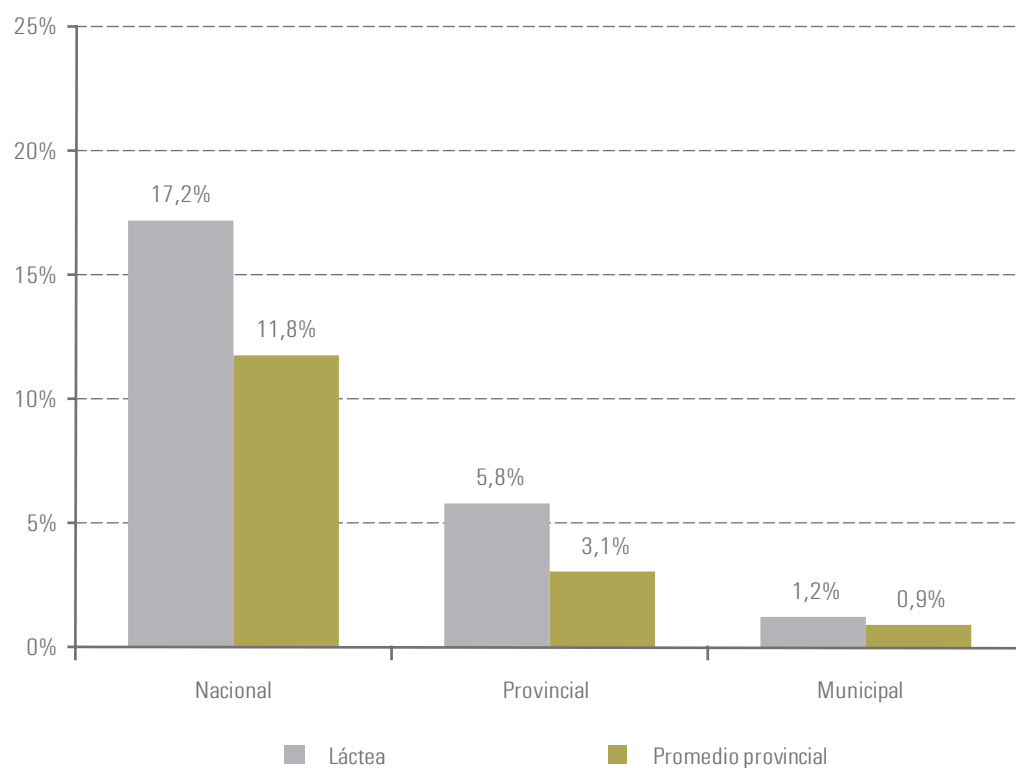
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

En cuanto a la utilización de programas públicos, se observa en el Gráfico 41 una mayor proporción por parte de las *PyME industriales de la cadena láctea* en relación al resto de las empresas, en especial en lo que se refiere a los

programas nacionales, con un porcentaje del 17%. Nuevamente se presenta como característica sobresaliente entre las *PyME industriales de la cadena láctea* la mayor vinculación entre el sector público-privado³⁵.

³⁵ El grupo de firmas que utiliza programas públicos nacionales no sólo incluye a la rama de *Alimentos y bebidas*, sino también a empresas de *Automotores, autopartes y equipos de transporte; Maquinaria de oficina, aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión; Maquinaria y equipo*, entre otras. Debe señalarse que al interior de la rama de *Alimentos y bebidas*, siendo la de mayor presencia en el segmento PyME industrial de la cadena de valor, el 11% de las firmas ha utilizado programas nacionales, siendo inferior al promedio de la cadena.

Gráfico 41 Utilización de programas públicos. Porcentaje de empresas



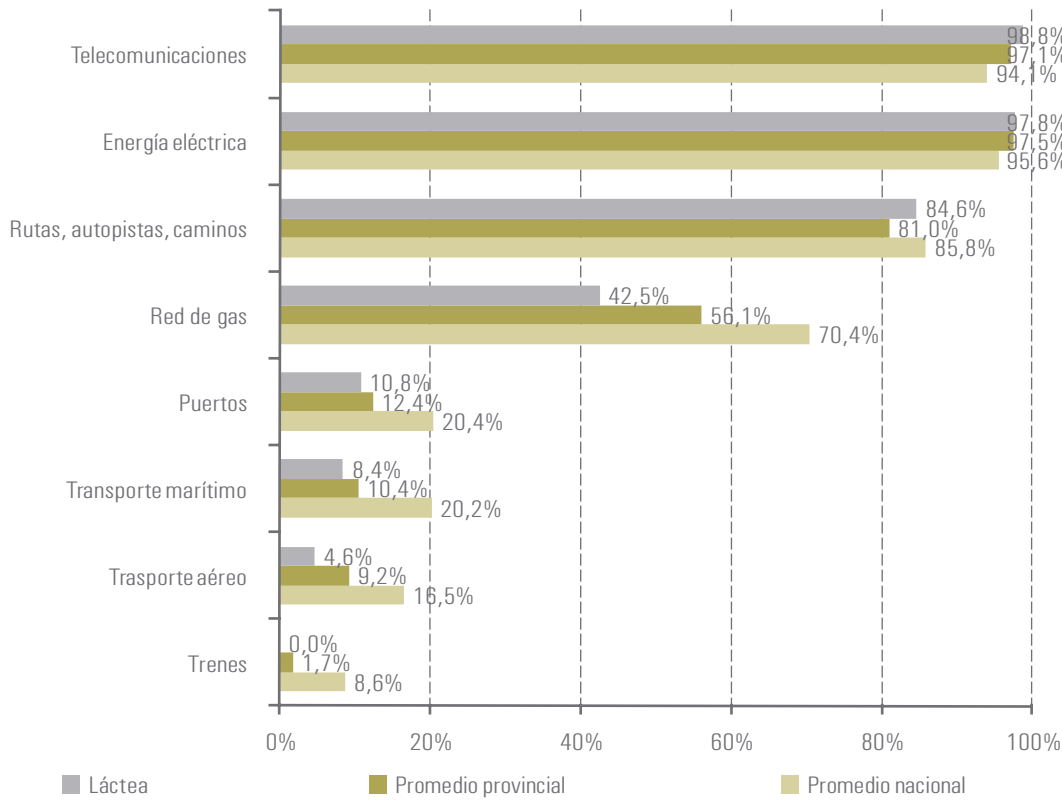
Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

Nivel de uso y satisfacción de la infraestructura disponible

Respecto de la utilización de la infraestructura disponible se observa una utilización importante de las telecomunicaciones, de la energía eléctrica, de la red de autopistas y caminos (todos los ítems por encima del 85%), y en

menor grado la red de gas (43%). Este último ítem resulta muy inferior al promedio nacional. Por último, se destaca la escasa utilización de otros tipos de transporte (marítimo, aéreo, ferroviario).

Gráfico 42 Utilización de la infraestructura productiva. Porcentaje de empresas

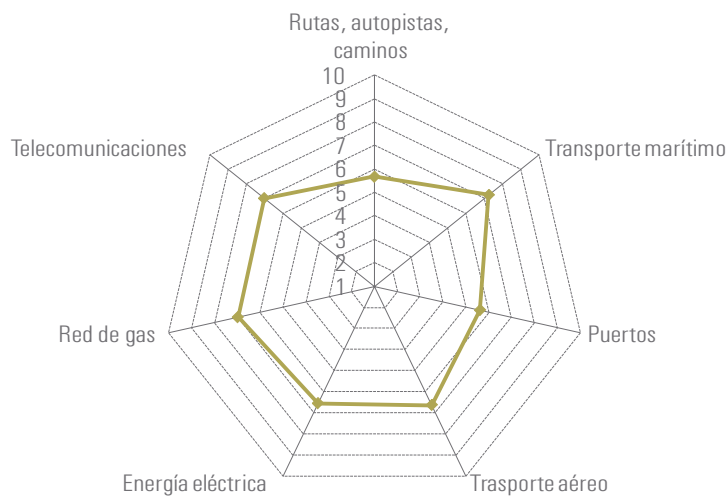


Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe.
Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009. Fundación Observatorio PyME

En el Gráfico 43 se observa que, en general, existe una aceptabilidad que está en el orden de los 6 puntos respecto al grado de satisfacción de la infraestructura que sí es utilizada.

Como puede verse, no se evalúa el grado de satisfacción respecto al transporte ferroviario, ya que ni siquiera es utilizado por las firmas de la cadena.

Gráfico 43 Grado de satisfacción respecto a la infraestructura productiva disponible



Fuente: Encuesta 2009 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Santa Fe

F. Síntesis

Características generales

Aproximadamente el 90% de las *PyME industriales de la cadena láctea* se localiza en las regiones de Santa Fe, Rosario y Rafaela, es decir, donde se encuentra la cuenca lechera de la Provincia. Este grupo de firmas presenta una mayor distribución territorial que el promedio de *PyME industriales* de la Provincia, donde el 61% se encuentran en la región Rosario.

El 41% de las *PyME industriales de la cadena láctea* pertenece a la rama de actividad *Alimentos y bebidas*, dedicadas especialmente a la elaboración de leche y productos lácteos tales como quesos, helados y manteca, entre otros. Un segundo grupo que concentra al 21% de las firmas corresponde en gran parte a las distintas ramas que elaboran accesorios de metal o maquinaria y equipos que sirven al

proceso productivo lechero (tanto a la etapa tambera como a las etapas posteriores) como por ejemplo, las válvulas, tanques, evaporadores y condensadores, envasadores, etc. Otro 13% pertenece a *Productos de caucho y plástico*, destacándose la fabricación de envases y un 12% a *Sustancias y productos químicos*, que producen principalmente antibióticos y suplementos vitamínicos para el ganado y productos de limpieza que se utilizan en el proceso industrial.

De esta forma, resulta pertinente notar que a la actividad láctea, además de las industrias lecheras se encadenan actividades industriales con alto valor agregado, que son proveedoras de insumos o maquinarias a lo largo del proceso productivo.

Edad, tamaño y formalidad jurídica

Las *PyME industriales de la cadena láctea* son más jóvenes que el promedio de la Provincia y del país, y hay una mayor proporción de firmas pequeñas.

Particularmente reflejan un elevado grado de formalidad jurídica, que alcanza los estándar

res nacionales, dado que tres de cada cuatro empresas se encuentran constituidas bajo la forma de sociedad de responsabilidad limitada o sociedades anónimas, con una importante presencia de estas últimas.

Asociatividad

En cuanto al nivel de asociatividad registrado, la cadena bajo estudio exhibe señales de mayor coordinación de actividades relevantes tanto con clientes y/o proveedores como con otras empresas pares. A su vez, se destaca la tendencia a asociarse a cámaras empresariales pese a tratarse en su mayoría de firmas pequeñas, en general más reticentes en estos aspectos. En el

mismo sentido, resulta alentador que el 90% de las empresas considera beneficiosa la participación activa en programas que mejoren el acceso al financiamiento y la competitividad. De hecho, al analizar la utilización de programas públicos se encuentra que el 17% los utiliza, proporción que pese a ser baja, casi duplica a la provincial.

Clientes y proveedores

Las empresas de la cadena presentan un relevante comercio intraindustrial, además de las ventas al comercio mayorista y al sector agropecuario. En este sentido, existe un núcleo duro de encadenamientos al interior del sector

industrial, en donde se presentan oportunidades de un crecimiento adicional de eslabonamientos con alto valor agregado. Asimismo, si bien el grado de concentración de las ventas al principal cliente es relativa-

mente bajo, existe un predominio de los clientes de tamaño mediano o grande.

Cabe notar, que una gran proporción de las *PyME industriales de la cadena láctea* sufre una alta dependencia respecto de sus proveedores, en el sentido de que realizan un elevado porcentaje de las compras a un único proveedor. A su vez, el 62% de las firmas le compra a proveedores de menos de 50 ocupados, teniendo en

sus encadenamientos hacia atrás un tamaño de empresas menor que el de las *PyME santafesinas* en su conjunto. En cuanto a la distancia a los principales clientes y proveedores se presenta una gran similitud entre las *PyME industriales de la cadena láctea* y las de la industria santafesina en su conjunto, con amplias distancias tanto a los mercados de insumos como de venta de bienes.

Perfil inversor y desarrollo organizativo

En 2008 la proporción de firmas inversoras fue del 53% y en 2009 descendió al 39%. Los principales propósitos de las inversiones fueron el aumento de la capacidad productiva y la reducción de costos, con un menor peso del primer destino que en el promedio provincial y nacional.

Son empresas con un mayor grado de desarrollo organizacional; lo cual promueve, entre otras cosas, una mejor receptividad de políticas para el desarrollo y la mejora del funcionamiento de la cadena productiva en su conjunto.

Dos condiciones de contexto estructuralmente deficientes: financiamiento y mano de obra calificada

Como es habitual entre las *PyME argentinas*, la principal fuente de financiamiento es la utilización de fondos propios; ya que sólo el 20% de la inversiones de las *PyME industriales de la cadena láctea* son cubiertas con financiamiento bancario. Los principales motivos por los cuales no se solicitó crédito fueron la incertidumbre acerca de la evolución de la economía nacional y las deficientes condiciones en cuanto al plazo y costo de las alternativas crediticias existentes en el sistema financiero. En este contexto, el 40% de las firmas manifiesta tener

proyectos frenados por falta de financiamiento bancario, y si bien se presenta un elevado grado de conocimiento de la existencia de los préstamos del Banco de la Nación Argentina, un bajo porcentaje de firmas ha optado por solicitarlos.

La dificultad para contratar mano de obra se encuentra principalmente en los segmentos de puestos a cubrir por operarios calificados y técnicos no universitarios. A su vez, los puestos de trabajo de nivel universitario poseen un considerable grado de dificultad.

Inserción internacional

Las *PyME industriales de la cadena láctea* presentan una importante base exportadora, al exportar más del 5% de sus ventas el 24% de las firmas. Asimismo, la apertura exportadora es también para destacar, dado que se coloca en los mercados externos el 20% de las ventas totales. La inserción internacional de las *PyME industriales de la cadena láctea* está dada por la

exportación de firmas que pertenecen a distintas ramas de actividad, destacándose especialmente *Sustancias y productos químicos*. Así, existe una importante masa crítica para mejorar la actividad exportadora, especialmente si se considera el grado de formalidad jurídica y de desarrollo organizativo de estas firmas.



Instituciones promotoras

