

Condiciones de trabajo en la industria de procesamiento lácteo, eslabón principal de la cadena de valor

Regiones de Los Lagos y Los Ríos

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN



Dirección del Trabajo

Gobierno de Chile

42

DIRECCIÓN DEL TRABAJO / DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS

CUADERNO DE INVESTIGACIÓN N° 42

**CONDICIONES DE TRABAJO EN LA
INDUSTRIA DE PROCESAMIENTO LÁCTEO
ESLABÓN PRINCIPAL DE LA CADENA DE VALOR
Regiones de Los Lagos y Los Ríos**

Investigadora: Estrella Díaz Andrade / M.SC. en Sociología

Santiago, diciembre 2011

**CONDICIONES DE TRABAJO EN LA
INDUSTRIA DE PROCESAMIENTO LÁCTEO
ESLABÓN PRINCIPAL DE LA CADENA DE VALOR
Regiones de Los Lagos y Los Ríos**

Registro de Propiedad Intelectual: 211.687

ISBN: 978-956-7978-13-7

Edición:

Carolina López I.

Dirección del Trabajo

Agustinas 1253

Teléfono: (56-2) 674 9300

www.direcciondeltrabajo.cl

Diseño y producción:

Gráfica Metropolitana

contacto@graficametropolitana.cl

Impresión:

Andros Impresores

Santiago de Chile, diciembre 2011

Printed in Chile / Impreso en Chile

PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
I. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	13
Objetivos	13
Carácter de la investigación	14
Selección de la muestra	15
Instrumentos utilizados	16
Información complementaria	17
Fundamentos teóricos del estudio	18
II. DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL SECTOR LÁCTEO CHILENO	31
El sector lácteo chileno en el contexto mundial	31
Producción de leche cruda y recepción en plantas procesadoras	34
Comercio exterior de productos lácteos	38
Ocupación en el sector lácteo	43
Perspectivas y desafíos del sector	44
III. ANTECEDENTES SOBRE LA CADENA DE VALOR LÁCTEA Y LOS AGENTES PARTICIPANTES	47
La cadena de producción láctea	47
Agentes productivos de la cadena láctea: regiones de Los Lagos y de Los Ríos	49
Modalidades de relacionamiento entre agentes productivos y carácter del mercado lácteo	52

IV. CONDICIONES DE TRABAJO Y RELACIONES LABORALES EN LA INDUSTRIA DE PROCESAMIENTO LÁCTEO	63
Antecedentes económico-productivos de las plantas estudiadas	64
El proceso productivo	71
Ocupación y formas de contratación	72
Edad y nivel de escolaridad de los contratados directos	81
Remuneraciones imponibles	84
Jornadas de trabajo	91
Higiene y seguridad laboral	93
Capacitación para el trabajo	100
Organizaciones sindicales e instrumentos colectivos	103
Cumplimiento de la normativa laboral	108
CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	123

Sector laboral de gran importancia para la economía nacional, pero que hasta ahora ha sido poco estudiado, la industria del procesamiento lácteo es una de las fuentes básicas de empleo en las regiones de Los Ríos y de Los Lagos.

Por ello, para la Dirección del Trabajo, en su nivel central, así como para las Direcciones Regionales respectivas, reviste gran importancia investigar las condiciones de trabajo y las relaciones laborales existentes entre la parte empleadora y los trabajadores del sector, como parte del compromiso con el trabajo decente que caracteriza el quehacer de este servicio.

De este interés surge la iniciativa de realizar un estudio en 16 plantas de procesamiento lácteo de ambas regiones, el que se expresa, finalmente, en el Cuaderno de Investigación que presentamos, *Condiciones de Trabajo. Industria del procesamiento lácteo: eslabón principal de la cadena de valor*, elaborado por la socióloga Estrella Díaz Andrade, profesional del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo.

Aunque las plantas de la industria de procesamiento lácteo están en diversas regiones del país, fueron escogidas las de Los Ríos y Los Lagos debido a que esta zona concentra el mayor número de cabezas de ganado, de materias primas y de capacidad instalada para los procesos. Por lo mismo, son las que contemplan el mayor número de trabajadores vinculados al tema.

Al investigar la ocupación y formas de contratación, las remuneraciones, jornadas de trabajo, condiciones de higiene y seguridad, capacitación y sindicalización, enmarcadas en el contexto de las características de la industria, este estudio constituye un relevante apoyo para el desarrollo de relaciones laborales más valiosas en el sector lechero. Por lo mismo, contribuirá a lograr mejores condiciones de trabajo para los y las trabajadores del sector, a la prevención de conductas infractoras y al fomento de prácticas laborales virtuosas que potencien el diálogo entre empleadores y trabajadores.

Queda, entonces esta investigación en profundidad a disposición de los distintos actores laborales implicados en la cadena productiva láctea (empleadores, trabajadores, asociaciones gremiales y sindicatos quienes sirvieron de fuentes de información para la elaboración del estudio); de las instituciones públicas y privadas diseñadoras de políticas y/o involucradas en la marcha del sector; y de la academia y centros de estudio ligados al quehacer industrial o al ámbito laboral.

María Cecilia Sánchez Toro
Abogada
Directora del Trabajo

El sector lácteo en Chile constituye una de las cadenas agroalimentarias importantes para la economía del país, debido a su gran inversión en bienes de capital, al incremento de los volúmenes de producción, a la diversificación de los productos elaborados, a su creciente orientación hacia el mercado externo y al empleo que genera.

Las regiones de Los Lagos y Los Ríos constituyen la macrozona que concentra el mayor número de explotaciones y de cabezas de ganado destinadas a la producción lechera, los mayores volúmenes de producción de materia prima, elevada capacidad instalada para su procesamiento; además, generan un significativo número de puestos de trabajo. En este contexto, las plantas industriales de procesamiento lácteo son consideradas el núcleo de la actividad y las llamadas a liderar la proyección de la cadena (Consorcio Lechero, 2010).

El presente documento contiene los resultados del estudio sobre condiciones de trabajo y relaciones laborales desarrollado en 16 plantas de procesamiento lácteo, localizadas en las dos regiones mencionadas. En cada una de ellas, fue realizada una consulta a representantes de la parte empleadora y a dirigentes sindicales, sobre materias referidas a ambas dimensiones, utilizando distintas técnicas de investigación social.

El estudio tuvo un carácter exploratorio y cualitativo, intentó abordar el análisis de las cadenas de valor desde la sociología del trabajo, haciendo una aproximación empírica a la cadena láctea en Chile y, específicamente, al eslabón industrial que opera en dichas regiones.

Para la Dirección del Trabajo, la realización de esta investigación tiene una importante significación, en tanto permitió:

- Levantar información y construir un cuerpo de conocimiento acerca del fenómeno de las condiciones de trabajo y relaciones laborales en la industria de procesamiento lácteo;

- Aportar insumos para la consecución de la meta institucional que busca ejecutar con eficacia la política pública de fiscalización;
- Desarrollar el proyecto de manera colaborativa con las Direcciones Regionales del Trabajo de Los Lagos y de Los Ríos, quienes plantearon al Departamento de Estudios la demanda de desarrollar un estudio laboral en el sector lácteo, en vistas de la constatación de la ausencia de pesquisas anteriores sobre la materia y de la relevancia productiva del rubro en ambas regiones;
- Aportar una visión generalizada de las relaciones laborales en un sector exitoso económicamente, que posibilita visibilizar el papel de los distintos actores laborales involucrados y recuperar la experiencia. Esto, sumado a otras observaciones, puede contribuir a ampliar el conocimiento acerca de hacia dónde van las relaciones laborales en los centros de trabajo;
- Sistematizar elementos teórico-conceptuales que permiten avanzar en la comprensión intelectual de las organizaciones productivas que integran cadenas de valor, sus formas de organización y relacionamiento y los impactos de todo ello en los trabajadores, fenómeno no investigado suficientemente por la sociología en nuestro país.

El texto tiene una primera sección que explica la metodología empleada; la siguiente, aporta algunos antecedentes económicos, productivos y sociales de la industria láctea, a lo que se suma un apartado, que da cuenta de la forma como está estructurada la cadena láctea y quiénes son los agentes participantes, todo lo cual es muy útil y básico, no solo para contextualizar la relevancia del rubro estudiado, tanto en las regiones seleccionadas en el estudio (Los Lagos y Los Ríos), como en el país, sino también para contribuir a delinear las principales y específicas características que constituyen la base económica, sobre la cual se levanta el sistema de condiciones de trabajo y de relaciones laborales en las industrias.

Tras los antecedentes, el estudio expone el desarrollo y resultados de la investigación de terreno, llevada a cabo en las industrias lácteas seleccionadas, y finaliza con algunas conclusiones generales más un detalle de la bibliografía consultada.

Ponemos el presente trabajo a disposición de los distintos actores laborales involucrados en la cadena productiva láctea (empleadores, trabajadores, asociaciones gremiales, sindicatos); de las instituciones públicas y privadas diseñadoras de políticas y/o involucradas en la marcha del sector; y de la academia y centros de estudio ligados al quehacer industrial o al ámbito laboral.

Antes de entrar en materia, no podemos sino agradecer a las industrias participantes en el estudio y a sus representantes, quienes gentilmente colaboraron poniendo a nuestra disposición la información con la que fue construida parte del análisis; también a los dirigentes sindicales de aquellas plantas en donde existe organización, que se interesaron en la investigación, brindaron antecedentes y compartieron sus puntos de vista.

Un reconocimiento particular a Héctor Moyano Miranda, coordinador de Relaciones Laborales de la Dirección Regional del Trabajo de Los Lagos y a Jorge Felipe Pinto Ceballos, coordinador de Relaciones Laborales de la Dirección Regional del Trabajo de Los Ríos, quienes operaron como contrapartes del estudio, haciendo su aporte en la organización de la recolección de información.

I. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Objetivos

El objetivo general del estudio es conocer la forma como están estructuradas y operan las condiciones laborales en las industrias del sector lácteo, localizadas en las regiones de Los Lagos y Los Ríos. Las plantas industriales son consideradas el eslabón principal de la cadena láctea, y su inserción en la macrozona productiva más importante del país les asigna centralidad.

El sentido de base de la investigación es aportar, a las Direcciones del Trabajo de las regiones mencionadas, insumos de información y análisis que contribuyan a orientar las distintas acciones de su competencia, en el marco de los lineamientos estratégicos del Servicio: promover el conocimiento de la norma por parte de los empleadores, prevenir conductas infractoras, aportar a la elevación de estándares laborales que mejoren las condiciones y calidad del empleo, así como difundir e integrar las temáticas laborales en las instancias sectoriales de diálogo social.

Su abordaje implicó cumplir ciertos objetivos específicos, a saber:

- Contextualizar la relevancia económica del sector lácteo especificando, en el ámbito regional, la forma como está estructurada la cadena de negocios, los agentes productivos involucrados, sus características patrimoniales y las redes de integración establecidas entre agentes.
- Avanzar en la estimación del universo de trabajadores que participan de la actividad láctea regional, en las diferentes fases de la cadena y en la descripción global de las funciones que ejecutan.

- Levantar información sobre variables relevantes de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales en empresas del sector lácteo regional, que permitan precisar aspectos virtuosos y nudos críticos, estableciendo nexos no solo con los derechos consignados en la norma nacional, sino también con acuerdos internacionales que promueven el cumplimiento de las leyes del trabajo.

Carácter de la investigación

El carácter o énfasis de este estudio es, fundamentalmente, exploratorio y cualitativo. Exploratorio, debido al insuficiente conocimiento acerca de las condiciones sociales de trabajo y de las relaciones laborales en la industria láctea; y también a consideraciones pragmáticas, dadas por la demanda de la Dirección del Trabajo de contar con datos útiles para su accionar.

Las ciencias sociales recomiendan, preferentemente, desarrollar este tipo de investigaciones en áreas o sistemas problemáticos, cuyo escaso desarrollo teórico justifica el intento, para familiarizarse con problemas aún débilmente perfilados o para sistematizar conocimientos dispersos acerca de ellos. Pueden proyectarse a distintos niveles de alcance o profundidad, es decir, la exploración puede plantearse para delimitar con mayor precisión un problema, para la elaboración de hipótesis nuevas, etcétera.

Aun cuando los estudios exploratorios, metodológicamente no exigen un encuadre teórico-conceptual del problema a investigar, se optó por formularlo, de modo de contar con un cuerpo de hallazgos académicos estructurados, que faciliten una mejor comprensión del fenómeno. Estos son apelados con carácter de argumentos o explicaciones a lo largo del desarrollo del texto.

Y es, fundamentalmente, cualitativo, porque con el fin de obtener información importante, fueron seleccionados deliberadamente escenarios particulares y personas que son las únicas capaces de proveerla. Se impuso la profundidad sobre la extensión y se procuró que los informantes representaran lo mejor posible los sub-grupos naturales, fueran complementarios y equilibrados recíprocamente, de tal modo de contrastar la información, corroborarla o cruzarla.

Selección de la muestra

Explicitados los criterios conceptuales para la selección de la muestra, según su relevancia para los objetivos del estudio, y una vez precisada una unidad de análisis (las plantas de elaboración de productos lácteos) con las mayores ventajas para los fines de la investigación, fueron eliminados los casos atípicos o peculiares.

A partir de información extraída de diversas fuentes secundarias -Dirección del Trabajo, Ministerio de Agricultura/Fundación para la Innovación Agraria (Minagri-FIA), Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa), ProChile, Sociedad Nacional de Agricultura (SNA)- fue levantado un catastro preliminar de industrias, que permitió consignar un total de 22 plantas lácteas dedicadas al rubro, en las dos regiones en referencia.

Este catastro fue verificado por las Direcciones Regionales del Trabajo y de él fueron seleccionadas 16 plantas (diez mayores¹ y seis menores²) que cumplían con los siguientes criterios:

- Industrias lácteas clasificadas como mayores y menores (según definición de Odepa), localizadas en las regiones de Los Lagos y de Los Ríos;
- Industrias dedicadas a la elaboración de materia prima de leche bovina con fines de obtener diversos productos lácteos para el consumo humano, cuyo destino es el mercado interno y/o externo;
- Operativas en el último año calendario.

Se determinó que los informantes calificados serían:

- Los representantes superiores de cada industria (gerente, jefe de recursos humanos o de personal);

¹ Corresponde a las plantas lecheras cuyos antecedentes productivos son recopilados mensualmente por Odepa. Las estadísticas indican que procesan como mínimo un volumen de 10 millones de litros de leche anuales.

² Corresponde a las empresas cuyos antecedentes son recopilados trimestralmente por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y que, en general, cuentan con niveles de producción de menor relevancia.

- Los dirigentes sindicales de aquellas plantas en que estaba conformado y vigente el sindicato. De las 16 plantas seleccionadas, once (nueve mayores y dos menores) cuentan con sindicato; en un par de casos hay hasta dos sindicatos vigentes en cada una. Con una excepción³, la totalidad de los sindicatos fueron cubiertos.

De este modo, representantes de la industria y dirigentes sindicales fueron considerados personas con conocimientos especiales acerca del funcionamiento de la industria, con estatus y buena capacidad de información.

Instrumentos utilizados

Fue diseñado un formulario de encuesta destinado a ser autoaplicado por los representantes de las plantas, y una pauta de entrevista semi-estructurada para ser aplicada a los dirigentes sindicales.

La encuesta autoaplicada incluyó preguntas referentes a:

- Datos generales de la empresa
- Datos generales de la planta procesadora
- Empleo y formas de contratación
- Características socio-demográficas de los trabajadores
- Costos de la mano de obra
- Jornada de trabajo
- Higiene y seguridad laboral
- Capacitación
- Beneficios de sala cuna y maternidad
- Licencias médicas
- Organizaciones sindicales
- Negociación colectiva

³ Que fue exceptuado por estar lejos del radio priorizado para el trabajo de campo (provincia de Osorno).

- Conflictos laborales
- Prácticas laborales.

Previamente, fue sometido a chequeo y corrección por funcionarios de las Direcciones Regionales del Trabajo de Los Lagos y Los Ríos. Ellos asumieron también el contacto con cada planta para cursar la solicitud de información y realizar el envío de los instrumentos y su posterior recepción. Fue autoaplicado durante julio y agosto de 2011. Después de la respuesta de cada industria, fue revisado para verificar la consistencia de los datos, y cuando fue necesario, se elaboró un informe de observaciones que, nuevamente, fue despachado a las industrias solicitando su corrección.

La pauta de entrevistas semi-estructuradas incluyó contenidos referentes a:

- Organización sindical
- Negociación colectiva
- Conflictos laborales
- Características socio-demográficas y de empleo de los trabajadores
- Remuneraciones
- Jornada de trabajo
- Higiene y seguridad laboral
- Capacitación
- Cumplimiento de la normativa laboral.

Las entrevistas fueron realizadas durante el mes de agosto de 2011.

Información complementaria

El desarrollo del estudio exigió también enfrentar una fase de revisión, procesamiento y análisis de información secundaria relativa al desempeño económico-productivo de la industria láctea y de la cadena láctea en el país y en las regiones de Los Lagos y de Los Ríos.

La información provino de diversas fuentes secundarias: Federación Nacional de Productores de Leche (Fedeleche), Fiscalía Nacional Económica, Minagri-FIA, Odepa, ProChile; así como de distintos estudios realizados por autores independientes o centros especializados y de artículos aparecidos en medios de prensa.

Asimismo, fueron revisados datos administrativos de la Dirección del Trabajo (período 2010-2011), relativos a multas ejecutoriadas a plantas seleccionadas en el estudio, información que se procesó de manera innominada; e información sobre vigencia de sindicatos y de instrumentos colectivos.

Adicionalmente, se solicitó a nivel regional, información y documentos para completar los diagnósticos laborales de algunas de las plantas: relatorías de procesos enfrentados por denuncias de prácticas antisindicales, informes de fiscalización y detalle de resolución de recursos judiciales.

Hubo igualmente un seguimiento a los artículos publicados en la prensa escrita sobre conflictos laborales en la industria láctea regional, noticias que sirvieron de insumo a la investigación.

Dirigentes sindicales de dos federaciones, que afilian a sindicatos de la industria de procesamiento lácteo seleccionadas en la muestra, fueron consultados y proporcionaron importante información sobre condiciones de trabajo.

Fundamentos teóricos del estudio

Este apartado busca perfilar un marco teórico conceptual desde la sociología del trabajo, para el análisis de cadenas de valor. Ellas constituyen sistemas productivos complejos, que condensan un conjunto de dimensiones y conceptos claves de la competitividad empresarial sistémica (interdependencia, poder, aprendizaje, comunicación y confianza), que adquieren una importancia central y que han sido objeto de sistemáticas reflexiones en la tradición disciplinaria de la sociología (Supervielle y Rojido, 2008)⁴.

⁴ Supervielle, Marcos y Rojido, Emiliano. Trabajo de organización y cadenas de valor. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Documento de Trabajo N° 81. Uruguay, 2008.

En este sentido, la sociología del trabajo está en condiciones de aportar a la comprensión de las diversas lógicas que interactúan al interior de las cadenas y que configuran su funcionamiento operativo; al estudio de las relaciones que necesariamente existen entre las cadenas y su entorno; y, muy en especial desde lo que es el objeto específico del presente estudio, a visibilizar cómo las redes verticales que se entretajan, repercuten directamente sobre el trabajo de los sujetos y las actividades productivas que los involucran.

El análisis de la relación entre empresas es un elemento fundamental para la comprensión de los procesos de reestructuración productiva y posibilita ir más allá del nivel de la empresa en el que, por lo general, están situados los estudios.

La gestión de la mano de obra, como parte de las estrategias de competitividad de las empresas, surge como tema de análisis recién a comienzos de los años noventa, vinculado a los necesarios aumentos de productividad que impone, principalmente, la voluntad de acrecentar las exportaciones de productos elaborados. Las preguntas orientadoras apuntan a saber cómo se están adaptando las estrategias empresariales para conseguir mayor eficiencia y cómo superan las restricciones de orden económico, institucional o cultural en el manejo del personal (Abramo, Montero y Reinecke, 1997)⁵.

Cadenas de valor

La estructura analítica del estudio está construida sobre el concepto básico de cadena de valor, que corresponde a una red de alianzas estratégicas de empresas independientes –productores, procesadores, distribuidores, diversos suministradores de bienes y servicios– sustentada en la idea de que los bienes y servicios consumidos en los mercados finales son producto de varias etapas divisibles de actividad económica. Como define Raphael Kaplinsky (2000)⁶, la cadena de valor describe el ámbito total de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción, a través de las fases intermedias de producción (la cual incluye una combinación de transformaciones físicas y el abastecimiento de varios servicios al productor), distribución al consumidor final, y su disposición final después de su uso.

⁵ Abramo, Laís, Montero, Cecilia y Reinecke, Gerhard. *Cambios tecnológicos, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile: un balance*. En Novick, Marta y Gallart, María Antonia, coordinadoras. Competitividad, redes productivas y competencias laborales. OIT. Uruguay, 1997.

⁶ Kaplinsky, Raphael. *Spreading the gains from globalization: what can be learned from value chain analysis?*. University of Sussex. Institute of Development Studies. IDS Working Paper 110. UK, 2000.

El economista estadounidense Michael Porter (2000)⁷, en la década de los ochenta, apeló al concepto de cadena de valor para designar su modelo de gestión, orientado al análisis de las actividades productoras de valor en una empresa. Para este autor, una firma no constituye una unidad productiva inseparable, sino una serie de actividades interdependientes que, cada una con sus costos específicos, contribuyen de manera diferencial a la obtención de competitividad.

Porter introdujo el concepto como herramienta analítica, para examinar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa y las estructuras fundamentales que son requeridas para el escalamiento de las capacidades nacionales. A su trabajo se le reconocen, especialmente, dos aportes: enfatizar la estructura secuencial e interconectada de las actividades de agregación de valor, con cada vínculo o elemento en la cadena, agregando valor al proceso; y la distinción entre las actividades primarias (tangibles), directamente involucradas en el flujo material de un producto (su creación física, venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta), y las actividades de apoyo (intangibles) a esas actividades primarias y a la cadena en su conjunto (desarrollo tecnológico, desarrollo de marcas, administración de recursos humanos, administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de calidad, etcétera).

El autor llama la atención sobre el hecho de que, en muchas ocasiones, el mayor valor agregado puede provenir de esta última fase, así como de la optimización y coordinación de las relaciones o vínculos establecidos entre las actividades de una cadena.

Desde una perspectiva económica, la decisión de las empresas de articularse estratégicamente en un sistema⁸ o cadena de valor⁹ “hacia atrás”, instaurando vínculos más estables y coordinando sus actividades con proveedores, y “hacia adelante”, con sus compradores, tiene fundamento en la reducción de los costos de transacción y en la existencia de eficiencias colectivas.

Por un lado, las transacciones de mercado implican para las firmas cierta vulnerabilidad a las fluctuaciones económicas, que pueden afectar su nivel de actividad “hacia atrás” (proveedores) y/o “hacia adelante” (compradores) de la cadena; por ejemplo, la investigación de precios, los costos asociados a la negociación de contratos con otros y los riesgos de

⁷ Porter, Michael E.. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Continental. México, 2000.

⁸ Porter lo designa también como sistema de valor.

⁹ En general, las empresas pueden formar parte de más de una cadena o sistema de valor.

ser víctimas de conductas abusivas derivan de las transacciones de mercado. Cuando estos costos de transacción son mayores a los costos administrativos implicados en la coordinación estratégica de las empresas que integran el sistema de valor, las firmas optan por establecer un tipo de relacionamiento reticular.

Por otro lado, un argumento económico adicional para explicar la formación de redes empresariales es la existencia de eficiencias colectivas. Esto ocurre cuando existen acciones conjuntas (comportamientos deliberados) y economías externas (externalidades), que retroalimentan positivamente las actividades de los distintos agentes económicos.

Adicionalmente, la integración de una cadena de valor facilita el flujo de conocimientos entre los agentes que la componen, lo que puede conllevar efectos económicos favorables, como la reducción de la incertidumbre y de los costos operativos de las empresas, e incitar la generación de valor mediante el monitoreo y la certificación de todas las fases productivas que tienen lugar en la realización de determinados bienes y servicios finales (Supervielle y Rojido, 2008¹⁰).

Cadenas globales de valor y *governance*

Diversos autores abundan sobre la conceptualización de las cadenas globales de valor. Este enfoque constituye un esfuerzo teórico desarrollado con el propósito de proveer elementos de comprensión sobre las relaciones entre las empresas al interior de las cadenas, así como de las modalidades de organización y funcionamiento de las redes de producción y distribución en la nueva arquitectura del capitalismo global. Dichas redes constituyen las estructuras organizativas fundamentales, a través de las cuales las economías nacionales se vinculan e interactúan con el sistema internacional (García de León, 2009¹¹).

El concepto de cadena global de valor surge entonces, en un contexto histórico caracterizado por un extraordinario aumento de la competitividad económica internacional, consecuencia tanto de los notables avances tecnológicos acaecidos (básicamente en las áreas de comunicación y transporte), como de la apertura de las economías nacionales, que facilitan el flujo de capitales, bienes y servicios, a través del mundo. La perspectiva de cadenas globales

¹⁰ *Op. cit.*

¹¹ García de León, Guadalupe. Estrategias corporativas y reconfiguración de las cadenas de proveeduría del vestido hacia Estados Unidos: el caso de la firma Levi Strauss & Co. Universidad Autónoma de Baja California. Estudios Fronterizos. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. Vol. 10, Núm. 20. México, 2009.

focaliza el entramado de relaciones “verticales” entre firmas situadas en diversos lugares del planeta, y se proyecta a analizar la interdependencia entre sus actividades productivas y comerciales (Supervielle y Rojido, 2008¹²).

Este escenario está configurado, por un lado, por la existencia de clientes globales con un considerable poder de presión sobre el desempeño productivo de las empresas. El papel cada vez más influyente de los consumidores en la determinación de los procesos y productos constituye un claro indicador de este fenómeno. Por otro lado, y desde el punto de vista de las firmas, las altas exigencias para la inserción en el mercado global, establecen la necesidad de nuevos vínculos con proveedores y compradores de cara a lograr competitividad y posicionamientos estratégicos al interior de las cadenas. No obstante, la idea sustancial que debe destacarse en este punto es que las oportunidades de una empresa están, en buena medida, supeditadas a la posición que ocupa en el sistema o cadena de valor.

Los vínculos en las redes son, entonces, múltiples y se establecen en los distintos niveles de operación: local, regional, global. El concepto de *governance* ocupa un lugar clave en la perspectiva de las cadenas y hace referencia, concretamente, a los mecanismos mediante los cuales las firmas gestionan la interdependencia entre sus actividades. Definiendo el concepto de manera amplia y pragmática, puede decirse que está referido a los procesos de interacción entre los actores involucrados en un asunto público, que llevan a la toma de decisiones o a la formulación de normas sociales (reglas del juego).

Al respecto, Humphrey y Schmitz (2000)¹³ señalan que la modalidad de coordinación de las cadenas puede asumir características (sustantivas y de formalización) muy heterogéneas, posibles de ser ubicadas en el continuo que va desde las relaciones típicas de mercado hasta la integración completa de actividades a la órbita de una única empresa.

Ser el eje de comando de la cadena o formar parte de una cadena tiene implicaciones diferentes, igual que la ubicación geográfica del eje (Basave, 2002¹⁴). Al respecto, se reconoce que las formas de relacionamiento en las cadenas tienden a responder a modelos cuasi jerárquicos, en los que las multinacionales o transnacionales, definidas como esencia de la

¹² *Op. cit.*

¹³ Humphrey, John y Schmitz, Hubert (). *Governance and upgrading linking industrial cluster and global value chain research. University of Sussex. IDS Working Paper N° 120. UK, 2000.*

¹⁴ Basave, Jorge. *El estudio de los grupos económicos en México. Orígenes y perspectivas.* Unam. Instituto de Investigaciones Económicas. México, 2002.

economía global, son las que dominan su dinámica (Gereffi, 2009¹⁵). Si bien localizan su administración desde países desarrollados, están en capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro. Los procesos de fusión y las alianzas entre ellas, les permiten alcanzar un creciente poder e influencia en la economía mundial. Este poder es transmitido a lo largo de los nodos intermedios de la cadena.

Cada tipo de *governance* no solo indica modalidades de relacionamiento entre las firmas “hacia atrás” y “hacia adelante”, sino también distintas posibilidades de ascenso hacia segmentos consignatarios de mayor valor en la cadena. El concepto de *upgrading* refiere a los diversos mecanismos que tienen las empresas para desplazarse hacia actividades de valor superior; en específico, a la innovación para aumentar el valor agregado. En palabras de Gereffi (1999)¹⁶, el *upgrading* es como el aprendizaje organizacional tendiente a mejorar la posición de las empresas o naciones en las redes internacionales de comercio.

Investigaciones empíricas señalan que el tipo de *governance* de las cadenas repercute directamente sobre las posibilidades de *upgrading* de las empresas. Según Humphrey y Schmitz (2002) y Kaplinsky y Morris (2000)¹⁷ existen cuatro tipos de *upgrading*:

- a) mejoramiento del proceso de producción, referido a la transformación más eficiente de insumos en productos, por medio de la reorganización de los sistemas de producción o introduciendo una tecnología superior;
- b) mejoramiento del producto, lo que significa ubicarse con líneas de productos más sofisticados en términos de valores unitarios mayores;
- c) mejoramiento funcional, que está en relación con la adopción de nuevas funciones superiores en la cadena, tales como el diseño o el mercadeo, o con el abandono de las funciones actuales de bajo valor agregado para concentrarse en las de mayor valor agregado;

¹⁵ Gereffi, Gary. *Enfoque de cadenas globales para el análisis del sector agroindustrial en países en desarrollo*. En revista Puentes Vol. 10 N° 5. *International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD)*. Ginebra, Suiza, noviembre 2009.

¹⁶ Gereffi, Gary. *International trade and industrial “upgrading” in the apparel commodity chain*. *Journal of International Economics*. Estados Unidos, 1999.

¹⁷ Kaplinsky, Raphael y Morris, Mike. *A handbook for value chain research*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Canadá, 2000.

- d) mejoramiento intersectorial, se refiere a la aplicación de las competencias adquiridas en una cadena al moverse hacia otra cadena o sector.

La noción de enclave productivo o *cluster*

Alfred Marshall¹⁸ se convirtió en el primer economista en referirse a las ventajas derivadas de la localización de las industrias sectoriales en un mismo espacio geográfico con economías de aglomeración. Según este autor, la concentración de las empresas provocaría una mayor especialización de éstas; es decir, cada una estaría a cargo de una fase del proceso productivo, creando una serie de encadenamientos, que generarían ventajas competitivas para las asociaciones frente a las grandes empresas.

Porter (1990)¹⁹, retomando los conceptos de Marshall, estableció que las ventajas competitivas no podían seguir derivándose de los factores tradicionales (tierra, trabajo, ubicación, etcétera), sino de factores relacionales. Este autor introdujo el concepto de “*cluster*” o “racimo”, que corresponde a industrias relacionadas e interconectadas e instituciones, establecidas en lugares donde existen suficientes recursos y que desarrollan una posición dominante en sus respectivas industrias, gracias a la implementación de cuatro elementos:

- a) la estrategia, la estructura y la rivalidad entre firmas: la competencia existente en el mercado generaría mayores procesos de innovación y diferenciación de los productos;
- b) condiciones de la demanda: las exigencias de los consumidores obliga a las industrias a mejorar sus procesos productivos;
- c) industrias de soporte relacionadas: la conexión con otras industrias facilitaría el intercambio de información y el desarrollo de nuevas tecnologías;
- d) la condición de los factores: los factores tradicionales podrían ser conseguidos por cualquier empresa, por lo tanto deberían ser creados factores especializados, como la infraestructura, el talento humano, el capital.

¹⁸ Para Marshall (*Principles of Economy*, 1890), la cercanía física entre los diferentes agentes económicos, genera la existencia de mecanismos que benefician la aglomeración.

¹⁹ Porter, Michael E.. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Continental. México, 1990.

Por su parte, Humphrey y Schmitz reafirman que la noción de *cluster* conlleva una concentración de empresas en un mismo lugar geográfico, que facilita la aparición de economías externas, producto de la especialización y división del trabajo. El tema espacial se abre paso y recupera su importancia para el análisis económico (Vázquez Barquero, 2002²⁰).

La estructura productiva básica para el fortalecimiento de los *cluster* es la cadena productiva. Gereffi (2002)²¹ basó su análisis en la vinculación de las empresas líderes de las industrias a cadenas productivas; son las empresas quienes ejercen poder en los diferentes segmentos de la cadena, se encargan de la coordinación, además de impartir el conocimiento acerca del aprendizaje organizativo, como uno de los mecanismos para la consolidación o mejora de las cadenas productivas de actividades intensivas en mano de obra a actividades económicas intensivas en capital y habilidades.

Finalmente, hay que destacar que la teoría sobre la competitividad de Porter (1990) abrió el camino para comprender la relación de las asociaciones industriales y la globalización, al definir las como sujetos activos creadores de ventajas competitivas para la inserción en los mercados internacionales. En tal sentido, estas ventajas no dependían solamente de la dotación factorial y de los lineamientos macroeconómicos, sino que también podían ser creadas por las industrias, lo que convirtió a la competitividad en un fenómeno dinámico, no estático. Son creadas, en el día a día, con el desarrollo de procesos de aprendizaje complementarios y con la creación y transferencia de nuevas tecnologías. La interdependencia derivada de estos conceptos trasladó el análisis de la competitividad y el desarrollo industrial de las empresas hacia las redes industriales y/o sectores (Novick y Carrillo, 2006²²).

El trabajo humano en las cadenas de valor

Las cadenas de valor están configuradas por muchos más elementos que los estrictamente económicos y no solo están definidas por una interacción entre objetos, sino también

²⁰ Vázquez Barquero, Antonio. *El desarrollo endógeno, respuesta de las comunidades locales a los desafíos de la globalización*. En Basave, Jorge et al. *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*. Miguel Ángel Porrúa. México, 2002.

²¹ Gereffi, Gary. *The international competitiveness of Asian economies in the apparel commodity chain. Working Paper Series*. Estados Unidos, enero, 2002.

²² Novick, Marta y Carrillo, Jorge. *Eslabonamientos productivos globales y actores locales: debates y experiencias en América Latina*. En *Teorías sociales y estudios del trabajo. Nuevos enfoques*. Capítulo 12. Editorial Anthropos, México, 2006.

entre actores sociales, materia que no siempre está significada y, en general, está muy poco estudiada²³. Al hablar de cadenas de valor, no es posible dejar de mencionar un modelo de organización y división social del trabajo humano.

Desde el punto de vista de los empresarios, la coordinación de las cadenas responde a criterios preponderantemente económicos: reducción de costos de transacción y de riesgos implícitos a las relaciones de mercado; transferencia de conocimientos y control sobre los procesos productivos; explotación de eficiencias colectivas; cimentación de vínculos estables (“hacia atrás”) que posibiliten reducir los costos operativos y generar mayor diferenciación²⁴ (“hacia adelante”), etcétera. Sin embargo, la inserción en una cadena no solo asigna consecuencias inmediatas sobre las actividades productivas, tiene también implicancias sobre las condiciones exigidas a sus trabajadores (de competencias laborales, salarios, etcétera)²⁵.

Supervielle y Rojido (2008)²⁶ proponen una matriz conceptual para analizar el trabajo en cadenas de valor y sugieren analizarlo como una actividad que combina una “realización”, con la construcción de mediaciones organizacionales, mercantiles y políticas. La “realización” constituye la base de la actividad de trabajo, y se traduce tanto en la transformación de la naturaleza (agregación de valor de uso) como en la del sujeto actuante. Está asociada a la conformación del individuo en trabajador, es decir, a la construcción de su identidad y subjetividad específica a partir del trabajo.

Conjuntamente con esta visualización dual de la “actividad de realización”, y previo a ella, surge una “actividad de organización”, traducida en planes, procedimientos y dispositivos necesarios para la “realización” del trabajo, orientados a preparar y evaluar sus resultados. Por encima, envolviéndolo todo, se desarrolla una “actividad política”, consistente en la construcción de arbitrajes, tendientes a gestionar las relaciones y los diferendos entre los actores que participan del proceso de trabajo.

Las actividades políticas abarcan los dispositivos de *governance* y coordinación de las cadenas de valor; pero también los niveles “micro” de relacionamiento laboral, al interior de las unidades productivas, y “macro”, de vinculación política entre la cadena y su entorno. Son

²³ Son escasos los textos que aportan elementos para su comprensión.

²⁴ Según Porter, la diferenciación existe cuando el producto o servicio que ofrece una empresa es percibido en el mercado como único. La diferenciación aumenta el valor de los productos.

²⁵ También sobre los ciudadanos y las sociedades en su conjunto.

²⁶ *Op. cit.*

dispositivos creados por los actores para coordinar sus niveles de participación, mediante los cuales facilitan cierta estabilidad en sus interacciones. En estas relaciones están involucrados sujetos, categorías y actores colectivos, movimientos sociales, instituciones privadas y organismos estatales.

En el marco de las cadenas globales de valor, el creciente peso de las normativas internacionales²⁷ y la constitución de nuevos actores globales²⁸, con injerencia sobre el funcionamiento de las empresas, asumen una importancia central, en tanto pueden contribuir a la determinación de las condiciones en las que el trabajo es, y puede ser, desempeñado por los actores locales. Hay múltiples ejemplos de las crecientes exigencias que clientes globales²⁹ realizan y que han posibilitado el surgimiento, desde la sociedad civil, de prácticas de supervisión y certificación de los procesos y productos desarrollados por las empresas. La caracterización de este fenómeno ha llevado a Messner (2003)³⁰ a hablar de múltiples *governances*, determinadas por una compleja interacción de actores privados y públicos, locales y globales.

Las relaciones laborales en los centros de trabajo

García Calavia (2009)³¹ asume que la regulación del empleo se desarrolla entre dos formas extremas: por un lado, la que rige las condiciones de empleo (y de trabajo) de determinados colectivos (o segmentos), proporcionándoles una cierta estabilidad, satisfaciendo una parte

²⁷ Por ejemplo, los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); como también muchos estándares sociales y laborales construidos tomando como base dichos convenios (entre otros: SA8000, *Ethical Trade Initiative*). Ludger Pries (2008), abunda sobre los distintos mecanismos específicos de regulación transnacional del trabajo, del empleo y de la participación surgidos en las últimas décadas.

²⁸ Por ejemplo, los Puntos Nacionales de Contacto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Oede), que vigilan el comportamiento de las grandes corporaciones multinacionales, utilizando para ello sus Líneas Directrices para Empresas Multinacionales, elaboradas en 2001 y revisadas en 2011. Aportan principios y normas de buenas prácticas y de conducta empresarial responsable, orientadas a prevenir que la intensa competencia las tiente a tener comportamientos inadecuados u obtener ventajas indebidas. Son aplicables en sus filiales, pero también en la cadena completa de productores y suministradores con los que se relacionan. Incluyen temas laborales, y materias medioambientales, anticorrupción, de ciencia y tecnología, fiscalidad y relación con las comunidades (Oede, 2011).

²⁹ Muchas empresas del sector agroalimentario han sido requeridas internacionalmente por temas laborales y medioambientales; en el rubro lácteo es clásica la demanda hecha a Nestlé por afectaciones a consumidores (Pérez, 2007).

³⁰ Messner, Dirk. *La arquitectura de gobernanza global en la economía globalizada. El concepto de World Economic Triangle. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya*. En revista Instituciones y Desarrollo N° 14-15. Barcelona, España, 2003.

³¹ García Calavia, Miguel Angel. *¿Hacia dónde van las relaciones laborales en los centros de trabajo?* En revista Sociología del Trabajo N° 67. Nueva época. Otoño. Siglo XXI. Madrid, 2009.

de sus aspiraciones, mayoritariamente de carácter económico, y dotándoles de algunos dispositivos de protección ante contingencias imprevistas; y, por otro lado, la que rige las condiciones de empleo (y de trabajo) de otros colectivos dejados más al azar de las fuerzas del mercado y de las prerrogativas empresariales. Contrapone así, la existencia de empresas con desarrollo desigual en materia de regulación laboral, situación que en las cadenas de valor es fácil de apreciar.

La mayor parte de este continuo estaría recorrido por una regulación pública que garantiza condiciones laborales mínimas (un monto salarial básico, un tope de horas laborales, higiene y seguridad ocupacional) y facilita procedimientos para la negociación.

En las empresas que ocupan buenas posiciones en el mercado del producto y donde hay estructuras de representación de los trabajadores consolidadas, así como experiencias de intervención sindical, los trabajadores poseen –en general– buenas condiciones de trabajo y con los procesos de negociación, los sindicatos suelen salir reforzados. Pero, lo contrario acontece donde las empresas atraviesan por dificultades para colocar sus productos y/o las mencionadas estructuras y experiencias sindicales son débiles o inexistentes: allí las condiciones laborales no son sino una simple imposición empresarial (Castillo, 2007³²).

Existiría entonces, según García Calavia (2009)³³, una fuerte dualización de las relaciones laborales, en el sentido de que cada vez hay más áreas de la economía en las cuales las fuerzas del mercado y las relaciones de autoridad y control empresarial operan sin trabas o, dicho en otras palabras, se han expandido extraordinariamente las relaciones de empleo que, en lugar de estar regidas por normas, están directamente condicionadas por las fuerzas de mercado o sujetas a las decisiones de los empresarios (regulación privada e individualizada), pero sin que desaparezcan ni mucho menos, las reguladas por la legislación, las normas emanadas de los acuerdos colectivos o de la capacidad de acción organizada de los trabajadores (regulación pública y colectiva).

Tanto unas circunstancias como otras, pueden ser consideradas los límites de un continuo, que comprende una gran diversidad de configuraciones, ya que los modos de gestión de mano de obra y el grado de estabilidad de la demanda del producto varían de una empresa

³² Castillo, Juan José. *La soledad del trabajador globalizado. Reflexiones sobre los retos de la sociología en el siglo XXI*. Revista Sociología del Trabajo N° 61. Siglo XXI. Madrid, 2007.

³³ *Op. cit.*

a otra, como también las instituciones de representación y las formas de acción de los sindicatos. Y, por tanto, varía también la posición de los trabajadores en la relación de empleo y sus situaciones laborales y sociales.

Entonces, aceptando que la regulación en los centros de trabajo puede estar mediada por las instituciones colectivas de los trabajadores, esto no se traduce en un modelo único de gestión empresarial ni en una alternativa sindical común, en tanto resultan ser muy heterogéneas y pragmáticas.

En el caso de las empresas, la enorme presión por reducción de costos, implantación y/o formalización de sistemas de calidad, necesidad de aumento de la productividad y requerimientos de flexibilidad, provoca transformaciones significativas en su estructura (niveles jerárquicos, estructura organizacional, sistemas de autoridad y control), en la organización del proceso de trabajo, en las políticas de gestión de recursos humanos (puestos y salarios, capacitación, utilización de programas participativos, etcétera) y en las relaciones entre empresas, tanto verticales (complementariedad en la cadena productiva) y horizontales (las que pueden abarcar desde la competencia cerrada hasta estrategias de colaboración).

Este conjunto de cambios tiene importantes consecuencias no solo para la estructura del empleo (tendencia a la reducción de su volumen), sino también para la redefinición del perfil de calificación del trabajador (mayor escolaridad, nuevos criterios de selección y reclutamiento, capacidad de trabajo en equipo, compromiso con los objetivos de la empresa, etcétera), el aumento de la productividad y determina condiciones de trabajo diferentes (entre otros, nuevas estructuras de cargos, nuevos componentes en el cálculo de salarios, etcétera).

En los años noventa, los estudios académicos pusieron mucho énfasis en la subcontratación, como modalidad de relación vertical entre las empresas, que juega un papel clave en el aumento de su competitividad, situación favorecida por la regulación laboral que eliminó rigideces en el mercado laboral y aumentó la flexibilidad. Hoy, la modernización en el área de gestión del personal de las empresas aparece como un desafío, aunque genera más preguntas que certezas.

Finalmente, y considerando que el papel de los sindicatos en la reestructuración de las empresas es muy central para alcanzar efectos virtuosos para los trabajadores y sus condiciones de trabajo, no puede dejar de hacerse un alcance de realismo al tema.

Gitahy y Marques de Cunha (1999)³⁴ señalan que los propietarios y/o gerentes de las empresas, en general, consideran buenas las relaciones con los sindicatos en la medida que estos no interfieran en la vida de las empresas. Es decir, se le sitúa lejos de los desafíos impuestos por el proceso de reestructuración productiva de las empresas, lejos de participar en el proceso de negociación de las innovaciones que están siendo introducidas, sea como negociadores o como formadores de opinión, situación que distancia a los trabajadores de la posibilidad de internalizar beneficios sociales de dichos procesos de transformación. El objetivo y los ejes de reivindicación de los sindicatos se reducirían solo a controlar o vigilar las eventuales consecuencias precarizadoras que pueden introducir los cambios en la gestión de las empresas y en la relación de empleo, para los ya empleados.

Algunos autores coinciden en reconocer un fuerte rezago entre la gestión del personal y las demás áreas de gestión de productividad de las empresas, lo que llevó a Wormald (1995)³⁵ a calificarla como un área “dura” en el proceso de modernización.

No obstante, en el marco de las crecientes exigencias de calidad y de la voluntad de las empresas de acrecentar las exportaciones de productos elaborados, racionalizar la gestión de personal, introducir innovaciones y redefinir viejas prácticas laborales e institucionales, constituye un importante desafío.

³⁴ Gitahy, Leda y Marques de Cunha, Adriana. Reconfigurando las redes institucionales: relaciones interempresas, trabajo y educación en la industria de la línea blanca. En Montero, Cecilia, Alburquerque, Mario y Ensignia, Jaime, editores. Trabajo y empresa: entre dos siglos. Editorial Nueva Sociedad. Venezuela, 1999.

³⁵ Wormald, Guillermo. *Estrategias de innovación industrial. El caso de la industria alimenticia y metal mecánica chilena (1980-1991)*. OIT. Lima, 1995.

II. DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL SECTOR LÁCTEO CHILENO

El sector lácteo chileno en el contexto mundial

El escenario formado por el aumento creciente de la población mundial³⁶, el incremento del ingreso medio y los cambios en los estilos de vida, ha contribuido a aumentar la demanda de alimentación completa, en particular de proteínas animales. Esto ha favorecido un fuerte dinamismo en el mercado mundial de productos lácteos, principalmente en los últimos años (Invest Chile Corporación de Fomento de la Producción –Corfo– y Malberg Chile, 2010)³⁷.

La producción mundial de leche fue de, aproximadamente, 550 millones de toneladas en 2006, lo que implica un incremento de un promedio anual de 1,8% entre 1998-2006. Este indicador supera el crecimiento de la población que, para el mismo período, fue estimado en 1,2% (Minagri/FIA, 2008³⁸). En 2007, la producción mundial de leche fresca subió a 566,9 millones de toneladas (Fedeleche, 2011a³⁹); y, en 2009, llegó a 703 millones de toneladas (Fonterra, 2011)⁴⁰.

³⁶ Las estimaciones indican que la población global se duplicará al año 2050.

³⁷ Invest Chile Corfo y Malberg Chile. Informe final. Servicios destinados al desarrollo de un estudio de inteligencia de negocio y oportunidades de inversión en el ámbito del programa de promoción y atracción de inversiones en la industria láctea mercado global. Santiago de Chile, junio de 2010.

³⁸ Minagri/FIA. Agenda de innovación para la cadena de valor láctea. 2008-2018. Santiago de Chile, 2008.

³⁹ Con información de FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). Fedeleche (2011a). Estadísticas. Disponibles en www.fedeleche.cl

⁴⁰ Fonterra *Co-operative Group Limited*. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011. Disponible en www.tdlc.cl

Los principales países/regiones productores de leche en el mundo (al 2006) son Europa (38%), Estados Unidos (15%), India (7%), China (6%), Brasil (5%) y Nueva Zelanda (3%). (Minagri/FIA, 2008⁴¹). En el caso específico de Europa y Estados Unidos, la producción de leche está orientada, principalmente, a cubrir los requerimientos de sus mercados internos y los altos niveles de consumo *per cápita* de su población, debido a lo cual sus posibilidades de expandirla de manera significativa son limitadas.

Como continente, Asia participó en 2007 con el 25% de la producción de leche a nivel mundial; no obstante las cifras indican que es también uno de los más demandantes de productos lácteos. En 2009, sus requerimientos crecieron en cerca de un 6%, alza explicada, básicamente, por la relevante tendencia importadora de China⁴², India y Pakistán, cuyas producciones no alcanzan a satisfacer su consumo (Minagri/FIA, 2008⁴³).

Teniendo en consideración lo anterior, estudios internacionales prevén como tendencia mundial que la oferta de productos lácteos crecerá más lento que la demanda global, situación observada en el año 2009: la producción de leche aumentó un 0,8%, cifra inferior a la demanda mundial que alcanzó 1,4% (Fonterra, 2011⁴⁴). Esta tendencia estaría inducida, fuertemente, por el significativo aumento del consumo proyectado para los países asiáticos emergentes, sumado tanto a las altas proyecciones en el crecimiento de la población de India y Pakistán para el período 2008-2030 (385 millones de habitantes en el primer caso y 131 millones, en el segundo), como por las proyecciones del crecimiento del PIB de China e India para el año 2011 (9,6% y 8,4%, respectivamente)⁴⁵.

Las exportaciones globales de productos lácteos han crecido durante los últimos 10 años a tasas del 4% acumulativo anual. No obstante, apenas un 7% de la producción mundial de leche es exportada bajo diferentes formas. En el año 2010, el mercado mundial de lácteos habría alcanzado un valor superior a los US\$ 305 mil millones.

⁴¹ *Op. cit.*

⁴² Este país, entre 2000 y 2006, exhibió una tasa de crecimiento promedio anual de producción de leche de 24,7%, la mayor a nivel mundial y muy lejos del segundo país en el ranking (Irán), que alcanzó un 4,7% (Minagri/FIA, 2008).

⁴³ *Op. cit.*

⁴⁴ *Op. cit.*

⁴⁵ *Dairy Forum 2010. Bain & Company.* Citado por Fonterra (2011, *op. cit.*)

Buena parte del comercio mundial está centralizado en ciertas regiones y se potencia por las zonas de libre comercio. Cifras del año 2006 señalan que la Unión Europea⁴⁶, Nueva Zelanda y Australia son los principales exportadores de productos lácteos a nivel mundial, y explican el 63% del valor total de las exportaciones (MMUS\$). Entre 2000-2006, solo la Unión Europea exhibía una variación negativa en el monto de sus exportaciones (-0,5%), influido, sobre todo, por la priorización en sus requerimientos de demanda interna (Minagri/FIA, 2008⁴⁷).

La fuerte demanda mundial de productos lácteos, así como la dificultad de los principales exportadores tradicionales de cubrir íntegramente la necesidad de leche y de productos lácteos –debido a la priorización de sus mercados internos y/o por restricciones en su capacidad de procesamiento– presenta una inmejorable oportunidad para que países emergentes como Chile, pese a ser un actor pequeño, en lo que a la producción de leche se refiere–, puedan ingresar como nuevos actores al mercado exportador mundial.

El país asienta su modelo agroexportador lácteo en el período 1999-2004. En 1999-2000 la producción de leche aumentó a un ritmo mayor que el consumo⁴⁸, y esta situación de superávit permitió intencionar una estrategia orientada a iniciar la fase exportadora. Fue creado el Programa de Fomento a las Exportaciones Lácteas (2002), en el que participan el sector público y el sector privado, contribuyendo a darle un mayor impulso a la inserción internacional del sector (Ríos, 2008⁴⁹), lo que se suma a las oportunidades ofrecidas por las preferencias arancelarias, que el país ha ido obteniendo por medio de diferentes acuerdos y tratados de libre comercio⁵⁰ (Soprole, 2011⁵¹).

Los esfuerzos realizados llevaron a que Chile, en 2006, figure en la posición 22 en el ranking de productores mundiales, con 2.350.000 millones de litros, lo que representa,

⁴⁶ UE-25.

⁴⁷ *Op. cit.*

⁴⁸ La crisis asiática impactó de manera negativa el poder adquisitivo de los chilenos.

⁴⁹ Ríos, Sandra. Los impactos del modelo económico chileno en el sector lácteo. El caso de los pequeños productores de la cuenca lechera de la región de Los Lagos. Ecocri. XI Jornadas de Economía Crítica. Bilbao, marzo, 2008.

⁵⁰ Como son los tratados de Estados Unidos, México, Corea del Sur, China y algunos países centroamericanos.

⁵¹ Soprole. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A., 2011. Disponible en www.tdlc.cl

aproximadamente, el 0,44% de la producción mundial (Minagri/FIA, 2008⁵²). Este volumen le ha permitido, en la última década, autoabastecerse y disponer de un excedente de producción láctea de exportación.

La decisión de dar inicio a la fase exportadora láctea tuvo como consecuencia que, sobre todo a partir del año 2005, fueron realizadas importantes inversiones de capital tanto en el sector de producción primaria, como en el sector industrial (Colun –Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión Ltda.–, 2011⁵³). La cadena láctea ha mostrado un importante dinamismo, logrando contribuir –de modo significativo– a la economía nacional⁵⁴, principalmente por su importante participación en economías regionales y en la generación de empleos. A pesar de coyunturas como la crisis *subprime*⁵⁵, que provocó ciertos retrocesos en el sector, este mantiene fuertes ventajas competitivas (Minagri/FIA, 2008⁵⁶). Chile, además de contar con un patrimonio zoo y fitosanitario de reconocimiento mundial, es también visto en el ámbito internacional como un país estable, recomendado para hacer negocios⁵⁷ y que cuenta con políticas definidas en materia de inversiones.

Producción de leche cruda y recepción en plantas procesadoras

La **producción** de leche cruda en el país ha mostrado un aumento persistente. Desde mediados de los años 80 y hasta fines de los 90 (1998) exhibió una tasa de crecimiento promedio anual del 6%, lo que trajo como consecuencia un aumento a un poco más del doble

⁵² *Op. cit.*

⁵³ Colun. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero, 2011. Disponible en www.tdlc.cl

⁵⁴ Representa, aproximadamente, un 6% del PIB silvoagropecuario (Consortio Lechero, 2010).

⁵⁵ La crisis financiera mundial implicó una contracción importante de la demanda por el alza de los *commodities* lácteos, lo que presionó hacia una baja en el consumo y en los precios, provocando fuertes restricciones en los flujos financieros de las empresas. Esta baja de precios sorprendió a la industria mundial en un momento de alza de su producción, incentivada por los buenos precios alcanzados en 2007, en el contexto del déficit de alimentos. Este difícil escenario ha sido agravado con la reanudación de una política gubernamental de otorgamiento de subsidios en Estados Unidos y Europa, lo que ha retrasado la recuperación de los precios internacionales.

⁵⁶ *Op. cit.*

⁵⁷ Ver entre otros: el ranking de *Economist Intelligence Unit* (2009), que ubica a Chile en el lugar 15 a nivel mundial y primero a nivel latinoamericano, como entorno para hacer negocios; por su parte, IMD International (2010) lo pone en el lugar 28 del ranking mundial de competitividad (el año 2009 ocupó el lugar 25), también lo ubica como el primero en Latinoamérica.

de la producción nacional, pasando de 1.043 millones de litros anuales a 2.080 millones de litros anuales (Odepa, 2010⁵⁸). Según cifras de Odepa, en el año 2010, la producción de leche habría alcanzado un volumen total de 2.300 millones de litros (INE, 2011⁵⁹).

Entre 2000 y 2004, momento en que el país enfrentó el desafío de desarrollar el mercado exportador, la tasa de crecimiento promedio anual de producción de leche alcanzó el 4% y durante el período 2004-2008 se elevó al 4,4%. En tanto, el consumo *per cápita* logró crecer, incrementándose desde los 80 litros anuales a los 120 litros anuales; y al 2010 se había empinado hasta los 134,8 litros por habitante (Odepa, 2010⁶⁰).

Por su parte, la **recepción** total de leche en plantas (es menor a la producción, pues refiere a aquella parte de la producción utilizada en la elaboración de productos lácteos), también evolucionó de manera positiva a nivel nacional. El volumen recibido por la industria láctea mayor pasó, entre 2000 y 2010, desde 1.447 a 1.896 millones de litros (Fedeleche, 2011a)⁶¹. Así, en 2010, aproximadamente el 82,4% de la producción primaria de leche estuvo destinada a la producción de 20 plantas industriales mayores, para la elaboración de diversos productos lácteos. Este porcentaje supera al 55% dedicado a ello en 1980 y al 65% de 1990 (Corfo, 2005⁶²).

⁵⁸ Odepa. Boletín de la leche 2010. Santiago de Chile, febrero 2011.

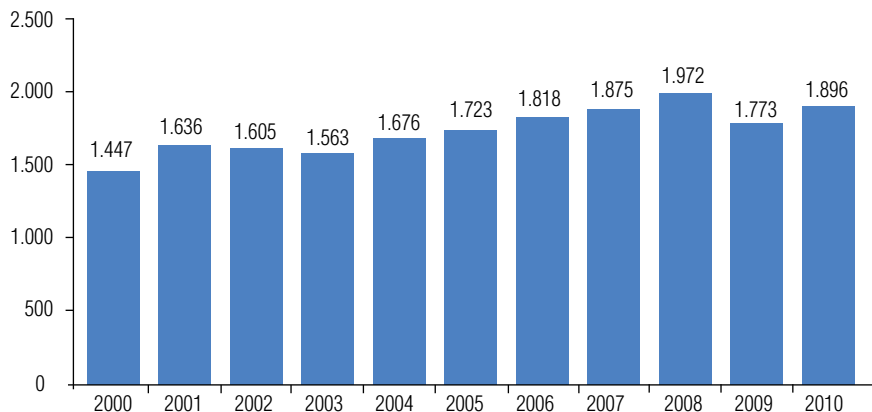
⁵⁹ INE. Producción Pecuaria. Informe anual 2005-2010. Santiago de Chile, 2011.

⁶⁰ *Op. cit.*.

⁶¹ Con información de Odepa. *Op. cit.*

⁶² Corfo. Industria láctea una oportunidad que madura en Los Lagos. Todo Chile Agencia Inversión Los Lagos. Santiago de Chile, mayo 2005.

Gráfico 1
Industria láctea mayor: evolución de la recepción nacional de leche
Años 2000-2010
(volumen en millones de litros)



Fuente Fedeleche, 2011, con información de Odepa

A su vez, 95 plantas –que, en 2010, integraron la industria láctea menor– habrían recibido 340 millones de litros, alcanzando una participación del 15,2% en el volumen total nacional ingresado en plantas⁶³ y del 14,7% en la producción primaria de leche del país. Vale decir, pocas plantas de tamaño mayor son las que concentran los principales volúmenes de leche para la elaboración de productos lácteos.

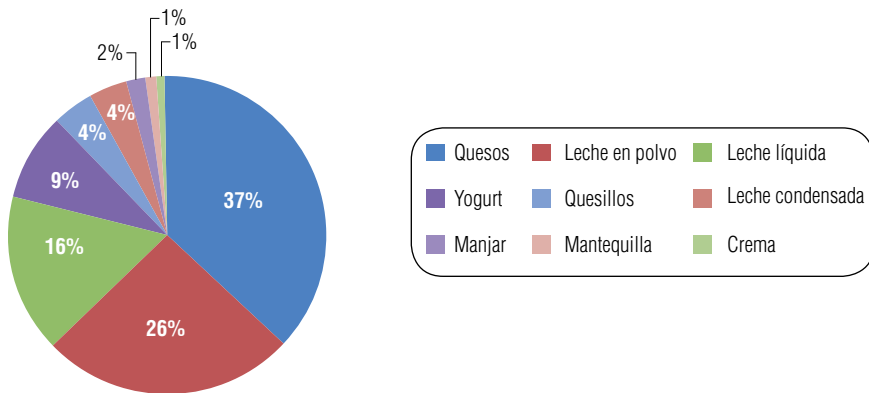
Desde 2003, la recepción de leche por las industrias mayores creció en forma ininterrumpida, mostrando solo una baja importante en 2009, fecha que registra una caída cercana a los 200 millones de litros (-10,1%) en las compras industriales respecto de la temporada precedente: finalmente, entró a las plantas un total de 1.773 millones de litros. En 2010, nuevamente existe un aumento, esta vez de 6,9 en relación con el año 2009, recuperándose, en alguna medida, la tendencia alcista previa.

⁶³ La cifra recibida en plantas mayores y menores, en 2010, alcanzó los 2.236 millones de litros. La diferencia de 64 millones de litros, generada entre el volumen total de leche producida en el país y lo procesado en plantas industriales (mayores y menores), estuvo destinada a: industrialización predial artesanal, alimentación de terneros, autoconsumo humano, venta directa a la población (INE, 2011, *op. cit.*).

Según la SNA (2011)⁶⁴, el cambio de tendencia hacia un retroceso en la recepción observada hacia finales del año 2008, habría sido efecto de las bajas de los precios internacionales de la leche por la crisis financiera mundial, sumado a algunas situaciones climáticas locales: primavera lluviosa en 2008 y un verano excesivamente caluroso en 2009.

El factor común del mercado lácteo es el uso de leche fresca como insumo esencial en la elaboración de una amplia gama de productos. De acuerdo a información de Odepa e INE para el año 2009, la producción de leche fresca fue destinada en un 41% a quesos frescos y maduros, un 26% a leche en polvo, un 16% a leche líquida y 17% a la elaboración de yogur, postres, manjar, leche condensada y otros (Rojas, 2010⁶⁵).

Gráfico 2
Destino leche fresca para elaboración
de productos lácteos (2009)
(en litros equivalentes de leche líquida)



Fuente: Odepa e INE, 2009, tomado de Rojas, 2010

⁶⁴ SNA. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Santiago de Chile, enero, 2011. Disponible en www.tdlc.cl

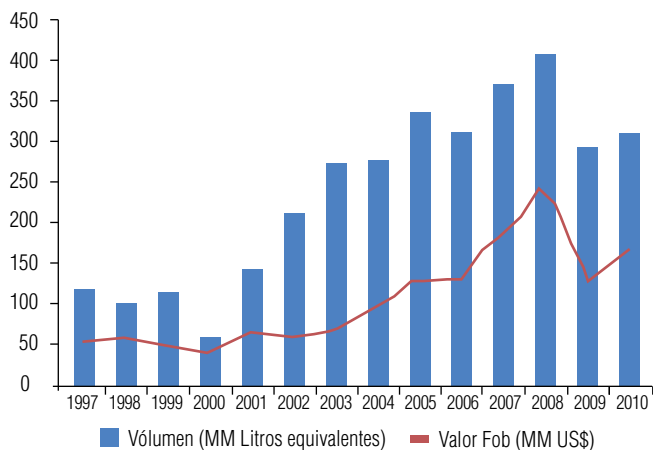
⁶⁵ Rojas, Patricio y Asociados. Informe económico. Análisis de la alianza estratégica entre Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. y sus efectos en la competencia de los mercados involucrados. Santiago de Chile, 2010. Disponible en www.tdlc.cl

Comercio exterior de productos lácteos

En 2010, el sector lácteo hizo **exportaciones** de productos al exterior, equivalentes a 309,6 millones de litros, lo que representa cerca del 16,3% del total de leche recibida en plantas procesadoras grandes. Los ingresos generados superaron los 165,2 millones de dólares Fob⁶⁶.

La tendencia exportadora expansiva, que venía manifestándose desde el año 2001, tanto en volúmenes⁶⁷ como en valor Fob, se revirtió fuertemente el año 2009⁶⁸, producto del impacto que generó la crisis mundial en el consumo. Los datos indican que previo a la crisis (2008), el sector alcanzó su *peak* histórico en las exportaciones de productos lácteos, con un equivalente a 405,7 millones de litros y 236,1 millones de dólares Fob. En la actualidad, las exportaciones estarían en proceso de franca recuperación.

Gráfico 3
Evolución de las exportaciones lácteas
1997-2010
(volumen y valor Fob)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos Fedeleche (2011a) y Odepa (2010)

⁶⁶ Libre a bordo o puesto a bordo. Del inglés *free on board*.

⁶⁷ Con excepción del año 2006, cuando hubo una leve baja en los volúmenes exportados.

⁶⁸ Las exportaciones descendieron al equivalente a 293 millones de litros y 139 millones de dólares Fob.

La oferta de productos lácteos de exportación, en el año 2010 y según su participación en el valor total de dólares exportados, estuvo altamente concentrada en leche condensada (31,2%), queso gouda (26,7%) y leche en polvo entera (16,5%).

Tabla 1
Exportaciones lácteas por producto
2010

Posición	Producto	Participación sobre el valor US\$
1	Leche condensada	31,2
2	Queso gouda	26,7
3	Leche en polvo entera	16,5
4	Mantequilla	7,0
5	Leche en polvo descremada	5,4
6	Lactosuero	4,3
7	Manjar	4,3
8	Helados en base a leche	3,4
9	Leche fluida	0,7
10	Los demás quesos	0,1
11	Otros	0,3
Valor acumulado total US\$	165.291.738	100,0

Fuente: Fedeleche, 2011, sobre la base de información Lexis Nexis

El año 2010, las exportaciones lácteas tuvieron como destino, principalmente, países de América Latina, destacándose México (36,5%) y Venezuela (17,5%).

Tabla 2
Exportaciones lácteas por destino
2010

Posición	Producto	Participación sobre el valor US\$
1	México	36,5
2	Venezuela	17,5
3	Perú	9,3
4	Estados Unidos	7,4
5	Brasil	6,7
6	Costa Rica	4,5
7	China	2,9
8	Cuba	2,3
9	Ecuador	2,0
10	Argelia	1,2
11	Otros	9,6
Valor acumulado total US\$	150.160.282	100,0

Fuente: Fedeleche, 2011, sobre la base de información Lexis Nexis

Tabla 3
Exportaciones lácteas por empresa
2010

Posición	Empresa (*)	Participación sobre el valor US\$
1	Nestlé	44,1
2	Soprole-Prolesur	15,2
3	Colun	13,7
4	Watt's-Loncoleche	6,0
5	Surlat-Quesos Chilesur	5,9
6	Mulpulmo	4,8
7	Agro Export	4,0
8	Unilever	3,0
9	Lácteos del Sur	1,5
10	Comercial Miemis	0,3
11	Otros	1,5
Valor acumulado total US\$	165.291.738	100,0

(*) Incluye todas las plantas operativas en el país

Fuente: Fedeleche, 2011, en base a información Lexis Nexis

La empresa que lidera los envíos al exterior es Nestlé (44,1% de las exportaciones lácteas), seguida de lejos por Soprole-Prolesur (15,2%) y Colun (13,7%). Las dos primeras son multinacionales.

Los próximos diez años constituyen un enorme desafío para la industria chilena exportadora de lácteos, por cuanto frente a una oferta de materia prima sustentable y con posibilidades de crecimiento, deberá desarrollar estrategias de distribución de productos, que diversifique y amplíe el actual panorama exportador. Por ejemplo, tal como muestra en el cuadro de los principales destinos de exportación, Chile aún no ingresa al mercado asiático, cuya característica es su alta demanda importadora de estos productos (Fonterra, 2011⁶⁹).

Debido a que la producción nacional de algunos productos lácteos no alcanza a cubrir la demanda interna, se realizan **importaciones**, básicamente desde Argentina (51,6%) y Estados Unidos (25,2%). Diversos tipos de quesos (35,9% sobre el valor total importado en US\$) y leche en polvo descremada (14,3%) son los principales productos importados (Fedeleche, 2011a)⁷⁰.

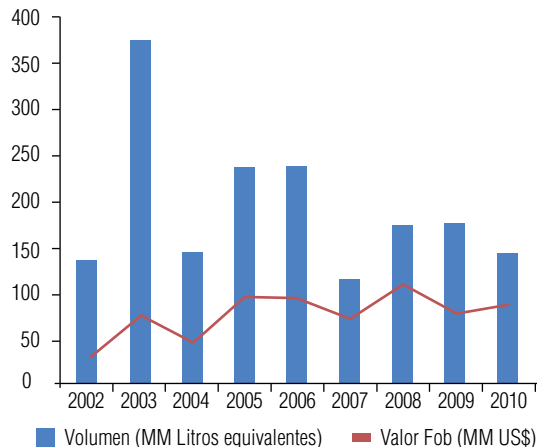
En 2010, las compras de productos equivalentes alcanzaron a 143,8 millones de litros con un valor de 75,3 millones de dólares Cif⁷¹. Los volúmenes y montos comprometidos han permanecido bastante similares a lo largo de los últimos años, con una pequeña diferencia en 2008, propia de la coyuntura económica vivida que elevó, relativamente, los montos en dólares involucrados.

⁶⁹ *Op. cit.*

⁷⁰ *Op. cit.* Con información Lexis Nexis.

⁷¹ Del inglés *Cost Insurance Freight*. El precio de una importación incluye costos, seguros, fletes. Es el vendedor el que asume estos cargos.

Gráfico 4
Evolución de las importaciones lácteas
2002-2010
(volumen y valor Fob)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos Fedeleche (2011a) y Odepa (2010)

La **balanza comercial láctea** en los últimos años ha sido positiva. La tabla que sigue ilustra esto en valores (millones de dólares), para los años 2009 y 2010.

Tabla 4
Balanza comercial exterior (valor en MM US\$)
2009-2010

Año	Exportaciones (MM US\$)	Importaciones (MM US\$)	Balanza comercial (MM US\$)
2009	139,5	64,4	75,1
2010	165,2	75,3	89,9
% Variación 10/09	18,4%	16,9%	19,7%

Fuente: Fedeleche, 2011, con información Lexis Nexis

Ocupación en el sector lácteo

Las cifras sobre empleo sectorial que exhiben distintas fuentes son muy disímiles entre sí, lo que dificulta establecer un cálculo relativamente certero y confiable. El Consorcio Lechero (2010)⁷² indica que la cadena láctea a nivel país ocupa más de 60 mil personas entre el sector primario y el industrial, sin considerar aquella mano de obra en relación indirecta con la cadena y que sumarían más de 100 mil puestos adicionales de trabajo.

El Censo Agropecuario (INE, 2007a⁷³) indica que en la macrozona más importante en términos de producción lechera (regiones de Los Lagos y de Los Ríos), el personal ocupado en explotaciones (fase primaria de la cadena) alcanzaría las 19.793 personas⁷⁴; de ellas, un 37,8% (7.494) sería personal permanente y un 62,2% (12.299), ocasional. Por su parte, otra fuente de la región de Los Lagos⁷⁵ especifica que la producción primaria láctea (no industrial) en dicha zona genera 8.206 empleos formales y 17.342 empleos informales, lo que suma un total de 25.548 ocupados.

En cuanto a los empleos de la fase que industrializa la leche, la Encuesta Nacional Industrial (INE, 2007b⁷⁶) informa para el país una ocupación media total de 8.522 trabajadores, en establecimientos manufactureros elaboradores de productos lácteos de 10 y más trabajadores⁷⁷.

Por otra parte, las estadísticas del INE referidas, específicamente, a la industria láctea menor (INE, 2010⁷⁸) detallan para el país un empleo total de 1.862 ocupados, de los cuales 747 estarían localizados en las regiones de Los Ríos, Los Lagos y Aysén⁷⁹: 700 trabajadores laboran en procesos industriales menores, y 162 en otras etapas anexas (administración, ventas, distribución). Entre octubre y diciembre son los meses en que, en promedio, estas industrias generan más empleo.

⁷² Consorcio Lechero. Estrategia de desarrollo competitivo del sector lácteo chileno. 2010-2020. Santiago de Chile, 2010.

⁷³ INE. VII Censo Agropecuario y Forestal. Santiago de Chile, 2007a.

⁷⁴ Esta cifra correspondería al total de trabajadores, incluyendo aquellos dedicados a labores del campo, praderas, cuidado de animales, etc.

⁷⁵ www.agencialoslagos.cl/clusters/lacteo/

⁷⁶ INE, Encuesta Nacional Industrial Anual (Enia). Cifras al 13/05/2009, 2007b.

⁷⁷ Excluye a propietarios y familiares. Son cifras actualizadas a mayo de 2009.

⁷⁸ INE. Industria láctea menor. Informe anual 2010. Santiago de Chile, julio 2011.

⁷⁹ Las regiones de Los Lagos y de Aysén se informan agregadas para mantener el secreto estadístico.

Perspectivas y desafíos del sector

El crecimiento de la producción lechera en Chile y la paulatina inserción internacional del sector lácteo permiten, a juicio de los expertos, augurar perspectivas alentadoras de mediano y largo plazo para toda la cadena de valor; no obstante, las distintas instancias diseñadoras de políticas sectoriales coinciden en que, para lograr que el país se posicione de manera relevante en el mercado lácteo global, es preciso trabajar fuertemente en fortalecer su competitividad.

Sin embargo, pese a haber logrado avances importantes, la productividad alcanzada a nivel primario (producción de leche) distaría mucho de aquella de los principales países productores mundiales. Persiste una gran heterogeneidad en términos de resultados productivos y económicos por hectárea y ello requeriría discutir y abordar modelos de producción de bajo costo y competitivos (Soprole, 2011⁸⁰). Es fundamental corregir la brecha tecnológica existente, lo que debiera apuntar a aumentar la capacidad de carga animal, incorporar una mayor fertilidad del suelo para tener más forraje y animales y un uso más eficiente del pastoreo, incorporar cultivos suplementarios, aumentar leche bajo certificación Pabco (Planteles Animales Bajo Certificación Oficial), el acceso a información como herramienta de toma de decisiones, el acceso a financiamiento y la conectividad rural.

Para enfrentar las diversas tareas que el sector requiere, fue realizado el lanzamiento público de la Estrategia de Desarrollo Competitivo del Sector Lácteo Chileno 2010-2020, que propone, entre otras metas, duplicar al 2020 la producción de leche, alcanzando los 4 billones de litros; aumentar los niveles de eficiencia en los establecimientos; fortalecer la capacidad de industrialización; buscar nuevos y mejores mercados para las exportaciones; y hacer gestión ambiental en toda la cadena.

En materia de desarrollo humano, solo hay mención al desarrollo de competencias, por medio de la capacitación, para enfrentar las tareas de producción; y a flexibilizar la legislación laboral, con el fin de hacerla compatible con los requerimientos técnicos de los sistemas de producción primaria (Consortio Lechero, 2010⁸¹).

⁸⁰ *Op. cit.*

⁸¹ *Op. cit.*

Para Chile es también un desafío aumentar el consumo interno. El país exhibe una demanda de leche líquida notoriamente inferior a la de países desarrollados⁸² e incluso a la de otros países con ingresos *per cápita* similares o menores⁸³. Se aspira a que en 2020, el consumo *per cápita* del país sea de 150 litros, y para ello es necesario aumentar el tamaño del mercado, crear nuevos consumidores, cambiar los hábitos de consumo, facilitar que los grupos de menores ingresos tengan acceso a los productos lácteos (Rojas, 2010⁸⁴).

Chile se afilió a la Federación Internacional de Leche (FIL), integrada por 57 países, que representan alrededor del 86% de la producción de leche en el mundo. Esta organización tiene por objetivos promocionar la leche y su consumo a nivel mundial, la información de punta y la asesoría técnica y científica a los comités nacionales para desarrollar la producción de leche y sus derivados; así como facilitar que investigadores de los países asociados puedan participar en equipos de trabajo a nivel mundial.

⁸² Por ejemplo, Canadá, Estados Unidos, Australia y Unión Europea. Mientras los países desarrollados tienen un consumo *per cápita* de equivalentes de leche de 250 litros o más al año, Chile alcanza los 120 litros por persona al año.

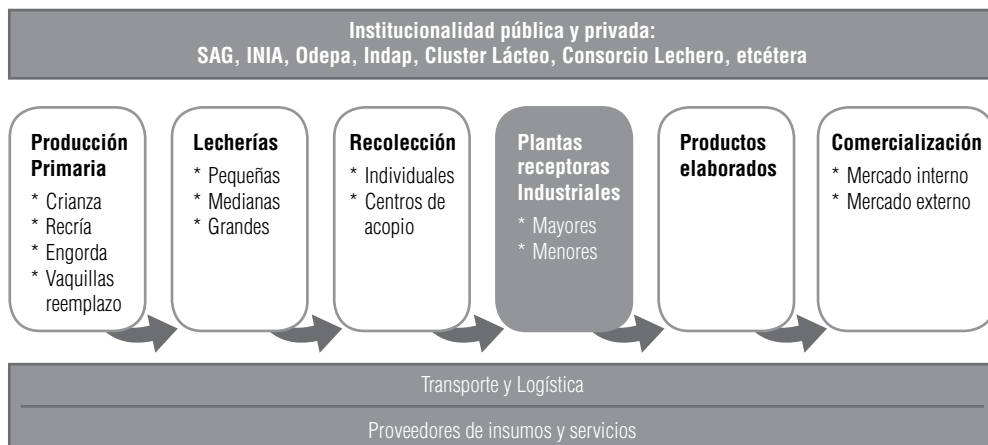
⁸³ Por ejemplo, Uruguay, Argentina, Costa Rica.

⁸⁴ *Op. cit.*

III. ANTECEDENTES SOBRE LA CADENA DE VALOR LÁCTEA Y LOS AGENTES PARTICIPANTES

La cadena de producción láctea

El siguiente diagrama ilustra los principales eslabones de la cadena productiva láctea. Está resaltada la fase seleccionada en el estudio.



Fuente: Invest Chile Corfo y Malberg Chile, 2010

La elaboración en plantas industriales de diversos productos lácteos está sustentada en un insumo o materia prima principal, la leche cruda⁸⁵, cuyo origen es la ordeña y extracción

⁸⁵ El Decreto 977/96 del Ministerio de Salud, Fiscalía Nacional Económica. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia sobre operación de concentración de Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. marzo 2011. Disponible en www.tdlc.cl. El artículo 198 del Reglamento Sanitario de

de leche producida por vacas lecheras, actividad agropecuaria que utiliza procedimientos manuales y/o mecanizados. Este insumo es obtenido en predios lecheros, propiedad de múltiples agricultores, distribuidos geográficamente de manera dispersa, pero emplazados, preferentemente, en mercados regionales.

Su precio es por el producto puesto en el predio del agricultor, desde donde es recolectado por las plantas procesadoras, las que, en general, ocupan la contratación de servicios de porte a agentes en el mercado. La leche es un insumo altamente perecible y su costo de transporte elevado (SNA, 2011⁸⁶).

Las plantas receptoras industriales de diversa capacidad e infraestructura, distribuidas en distintas regiones del país, destinan la leche fresca al procesamiento o elaboración de uno o más productos lácteos para su comercialización en el mercado interno y para la exportación. Previamente, es sometida a tratamiento térmico, a partir del cual se obtiene leche pasteurizada⁸⁷, leche esterilizada⁸⁸ o leche UHT⁸⁹, del inglés *Ultra High Temperature*.

Para el procesamiento de la leche y la elaboración de los distintos productos lácteos es necesaria también una enorme variedad de insumos particulares distintos de la leche (colorantes, saborizantes, etcétera), además de envases y otros.

Luego del proceso de manufactura de productos terminados, la distribución nacional se realiza por medio de distintos canales (supermercados, canal tradicional (mayorista o ruta) o el canal *food service*, antes de llegar al consumidor final; y la exportación de productos, vía las modalidades determinadas por las industrias.

los Alimentos define la leche como producto de la ordeña completa e ininterrumpida de vacas sanas, bien alimentadas y en reposo, exenta de calostro.

⁸⁶ *Op. cit.*

⁸⁷ Conforme a lo dispuesto en el artículo 199 del Reglamento de Alimentos, la pasteurización “*es el procedimiento por el que se somete uniformemente la totalidad de las leches u otros productos lácteos a una temperatura conveniente durante el tiempo necesario, para destruir la mayor parte de la flora banal y la totalidad de los gérmenes patógenos, seguido de un enfriamiento rápido (...)*”.

⁸⁸ Según dispone el artículo 202 del Reglamento de los Alimentos, “*la esterilización es el procedimiento al que es sometida, uniformemente, la totalidad de las leches. Se trata de un proceso térmico en autoclave o equipo similar; por el tiempo necesario para asegurar la ausencia de gérmenes viables y esporas que germinen en condiciones normales de almacenamiento*”.

⁸⁹ El artículo 201 del Reglamento de Alimentos dispone que “*el tratamiento a ultra alta temperatura (UHT) es el procedimiento al que deben ser sometidas, uniformemente, la totalidad de las leches u otros productos lácteos a una temperatura entre 130 y 145 grados Celsius durante 2 a 4 segundos u otra combinación tiempo-temperatura de tratado equivalente*”.

Agentes productivos de la cadena láctea: regiones de Los Lagos y de Los Ríos

En lo que sigue haremos referencia, específicamente, a parte de la fase primaria de la cadena, que culmina con la entrega de materia prima a las plantas elaboradoras; así como a la fase secundaria, de elaboración industrial propiamente tal, de los productos lácteos. De acuerdo al diagrama anterior, queda excluida del análisis la etapa de post producción; vale decir, de distribución y comercialización.

Los agricultores productores de leche

Las estimaciones indican que la industria láctea mayor cuenta en el país con 5.700 proveedores de leche cruda, a los que se suman otros 800 que entregan su leche a la industria láctea menor (INE, 2011⁹⁰).

Como dijimos, la principal macrozona productora de leche del país está formada por las regiones de Los Lagos y Los Ríos y concentra la mayor cantidad de factores productivos: 72% del total nacional de hectáreas destinadas a la producción lechera; 82% de la masa ganadera bovina nacional (Fiscalía Nacional Económica, 2011)⁹¹; praderas aptas y de calidad para el pastoreo; condiciones agroclimáticas óptimas (temperatura, pluviometría y humedad); amplio potencial de ampliación productiva, pudiéndose mejorar en ellas, significativamente, la productividad y eficiencia del uso de las tierras destinadas a la producción lechera (Fonterra, 2011⁹²).

Las industrias de transformación

Como fue mencionado anteriormente, Odepa clasifica a las industrias del sector en lácteas mayores y menores⁹³.

La industria láctea mayor el año 2010 consignó la existencia de un total de 22 plantas en el país, la mitad de las cuales (once) está localizada en las regiones de Los Lagos (ocho)⁹⁴ y Los Ríos (tres).

⁹⁰ *Op. cit.*

⁹¹ Citando a INE (2010). Encuesta de Ganado Bovino Zona Sur 2009. Mayo.

⁹² *Op. cit.*

⁹³ Ver definiciones en metodología, selección de la muestra.

⁹⁴ Una de ellas operó parcialmente el año 2011. No fue considerada en el estudio.

Si bien los mercados más relevantes en producción y recepción de leche están en las regiones de Los Lagos, Los Ríos, Biobío y La Araucanía, las cifras del año en referencia indican que el 73,6% del volumen de leche cruda fue recibido por industrias mayores localizadas en las regiones de Los Lagos y Los Ríos.

Tabla 5
Recepción de leche en plantas lecheras mayores
2010

Regiones	Millones de litros	Participación (%)
Metropolitana	145,7	7,7
Biobío	177,6	9,4
La Araucanía	176,6	9,3
Los Ríos	491,4	25,9
Los Lagos	904,4	47,7
Total País	1.895, 7	100,0

Fuente: Odepa, 2010.

Esta macrozona presenta la mayor concentración en la elaboración de productos lácteos *commodities*⁹⁵ y existiría en ella una capacidad instalada superior al nivel de producción⁹⁶: es el caso de la leche en polvo y los quesos (Consortio Lechero, 2010)⁹⁷, lo que contribuiría a modelar un escenario auspicioso orientado a aumentar la producción nacional de leche y la elaboración de productos lácteos.

Cuatro empresas lácteas concentraron en el país, en 2010, el 79,3% de la recepción nacional: Soprole (24,4%), Colun (22,4%), Nestlé (20,3%) y Loncoleche Watt's (12,2%) (INE, 2011⁹⁸). Todas tienen su principal asiento en las regiones de Los Lagos y Los Ríos. En Los Lagos,

⁹⁵ Materia prima a granel, producto comercializable basado en una calidad mínima estándar.

⁹⁶ Dirven (2001), menciona que esto ocurre en la agroindustria láctea latinoamericana, donde especialmente las transnacionales poseen una sobreinversión que no responde a las características del mercado consumidor, y que es poco exigente en cuanto a la elaboración de productos lácteos.

⁹⁷ *Op. cit.* Citando Inventario y capacidades de procesamiento de la industria lechera nacional. 2010.

⁹⁸ *Op. cit.*

las principales receptoras de leche son Nestlé (35,5% del total regional), Loncoleche Watts (25,6%) y Soprole-Prolesur (21,3%); y en Los Ríos, Colun, que recibe el 86,3% del total de leche fresca de la región (Fedeleche, 2011a)⁹⁹.

Tabla 6
Recepción de leche industria láctea mayor
Regiones Los Lagos y Los Ríos
2010

Región	Empresa	Millones Lts	Participación %
Total regional		904,4	100,0
Los Lagos	Nestlé	321,3	35,5
	Loncoleche Watts	231,2	25,6
	Soprole	192,4	21,3
	Cumelen Mulpulmo	130,9	14,5
	Alimentos Puerto Varas	19,1	2,1
	Chilolac	9,1	1,0
	Agrolácteos Cuinco	0,1	0,0
Total regional		491,4	100,0
Los Ríos	Colun	424,3	86,3
	Soprole	53,1	10,8
	Quillayes Peteroa	14,0	2,9

Fuente: Odepa, 2010

La leche recibida por la industria láctea mayor, a nivel de las dos regiones en estudio, es destinada a la elaboración de una diversidad de productos; no obstante, destaca la dedicación prioritaria, en una mayoría de ellas, a la producción de quesos, leche en polvo y mantequilla.

⁹⁹ Información de Odepa.

En relación con la industria láctea menor, el INE consigna en el país –en el año 2010–, la existencia de 95 plantas. Aproximadamente, el 30,5% de ellas (29 plantas)¹⁰⁰ están localizados en las regiones de Los Lagos (23) y Los Ríos (seis). Estas habrían recibido, cerca de un 54,5% del volumen total de leche fresca disponible para industrias de este tamaño¹⁰¹.

La industria láctea menor elabora, principalmente, quesos maduros, frescos y quesillo. En el año 2009, suman en estos tres productos un volumen total de 33 millones de kilos (INE, 2010).

Modalidades de relacionamiento entre agentes productivos y carácter del mercado lácteo¹⁰²

Las plantas industriales son consideradas el núcleo de la actividad láctea y las llamadas a liderar la proyección de la cadena (Minagri/FIA, 2008 y Consorcio Lechero, 2010). No obstante y siendo el entorno de la cadena altamente complejo y diverso, especialmente en lo referido a suministros de insumos, materiales, equipos y servicios para el sector, el eslabón que tiene importancia central es el relativo a la relación agricultores productores de leche cruda y plantas procesadoras, compradoras estas últimas de la materia prima que es transformada en productos comercializables. Son, además, las fases que generan el mayor número de empleos sectoriales.

De acuerdo con la información proveniente de distintas fuentes, dos son las principales formas de relacionamiento entre plantas procesadoras y productores: simple abastecimiento de las industrias, por medio de la compra de leche cruda a los agricultores en su predio en una dinámica bilateral, sin que ellos participen de la propiedad y decisiones de la empresa receptora y algunas formas variadas de integración vertical, entre las cuales destacan¹⁰³:

¹⁰⁰ Este dato corresponde al año 2009, sobre la base de un total de 99 unidades operativas e incluye plantas de Aysén, por una decisión metodológica del INE (INE, 2010).

¹⁰¹ En el año 2009, el INE consigna para el país un volumen total de leche procesada por industria láctea menor de 288.215.010 litros (INE, 2010).

¹⁰² Buena parte de la información que consigna este apartado fue tomada de las opiniones vertidas por distintos agentes ante el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, por operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A., en 2011. Causa Rol NC 384-10. www.tdcl.cl

¹⁰³ Según el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, 2011 y la Fiscalía Nacional Económica, 2011.

- a) La procesadora compra leche a los agricultores proveedores, bajo contrato consensual o escrito de mediano o largo plazo. Generalmente, reciben toda la leche producida por ellos y la procesadora les proporciona diversos servicios, entre otros, por ejemplo, certificación externa de la calidad de leche entregada, asistencia técnica, estanque de acopio, transporte hasta la planta procesadora en camiones acondicionados¹⁰⁴. Aunque el productor tiene, en sentido amplio, libertad para cambiar de procesadora, la relación planta procesadora-productor es, en general, de largo plazo¹⁰⁵.
- b) Los productores tienen participación en cooperativas, lo que les otorga derecho a que la totalidad de su leche producida sea recibida por la planta de la entidad; también tienen acceso a servicios de capacitación, transferencia tecnológica y, adicionalmente, una vez al año reciben una participación en los excedentes¹⁰⁶.
- c) Los productores de leche y otros capitales participan como socios en plantas procesadoras¹⁰⁷.

Hasta el momento, en el sector no existe la modalidad de integración vertical de la cadena productiva completa (producción primaria e industria) bajo un patrimonio e inversión de capital común, como sí sucede, y de manera difundida, en otras actividades agroalimentarias.

¹⁰⁴ La revisión de algunos casos indica que una gran industria procesadora tiene programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia los agricultores, orientados a mejorar los precios de compra, dar apoyo financiero por medio de préstamos, e implementar programas especiales de capacitación para mejorar la eficiencia productiva (Nestlé, 2011). También hay otra procesadora que tiene acuerdos de colaboración con agricultores, orientados a desarrollar programas para entregar herramientas de eficiencia productiva y de gestión, se desarrolla bajo el alero de Corfo, dentro del marco del Programa Desarrollo de Proveedores, y está enfocada hacia mejorar la calidad de la leche y de los suelos, así como las condiciones sanitarias; y hacia el manejo de praderas y purines, al uso racional de energía y a la capacitación del personal de ordeña. (Soprole, 2011).

¹⁰⁵ Parece dominar la relación individual productor-procesadora. No obstante, fue posible detectar la existencia de productores que constituyen un colectivo, unido para la venta de su producción a plantas procesadoras, compra de insumos y transmisión de mejores prácticas productivas. Es el caso de FuturoLac de Los Muermos, región de Los Lagos, colectivo de 14 productores que proveen leche cruda a 56 empresas (www.consorciolechero.cl).

¹⁰⁶ Es el caso de Colun, cooperativa formada por aproximadamente 759 productores de leche. Solo alrededor del 3% de la leche procesada proviene de proveedores no cooperados (www.colun.cl y Colun, 2011).

¹⁰⁷ Es el caso de la empresa Surlat.

Para Fedeleche (2011b)¹⁰⁸, ello supondría el desarrollo de competencias específicas orientadas a desarrollar el giro, lo que requeriría desplegar esfuerzos económicos y organizativos importantes¹⁰⁹.

Expertos califican la estructura del mercado lácteo chileno como de tipo oligopsonico. Los jugadores o líderes relevantes, principales compradores de la materia prima, son escasos numéricamente y, en conjunto, reúnen o concentran una cuota muy cercana al total de la demanda del producto leche. Exhiben posición de dominio en la determinación del precio de compra de la leche fresca y son seguidos por las procesadoras de menor escala como tomadores de precios.

Como ya fue indicado, los datos de Odepa señalan que en 2010 la industria láctea mayor a nivel nacional estuvo conformada por once (11) empresas que poseen 22 plantas; no obstante, las cuatro empresas principales (Soprole, Colun, Nestlé y Loncoleche Watt's) captaron cerca de 79,3% de la recepción nacional de leche. Las plantas de procesamiento más grandes se benefician también de economías de escala de ámbito y de densidad en la recolección y recepción de materia prima, son más eficientes y compensan con creces sus costos (Fedeleche, 2011b).

Pese a las cifras anteriores, la mayor concentración radica en las filiales de las multinacionales lácteas, líderes globales, que operan en Chile: Soprole Inversiones S.A. (Sisa)¹¹⁰, cuyo principal controlador es Fonterra *Co-Operative Group Limited* de Nueva Zelanda; y Nestlé Chile S.A., filial de Nestlé Suiza¹¹¹.

En conjunto, suman el 44,7% de la leche cruda recibida por la industria láctea mayor a nivel nacional: captan el 60,2% del mercado de recepción de leche “libre” (excluye a aquellas que

¹⁰⁸ Fedeleche. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S. A. y Nestlé Chile S. A. Enero, 2011b. Disponible en www.tdlc.cl

¹⁰⁹ Existen algunas excepciones; es el caso, por ejemplo, de dueños de pequeñas lecherías que elaboran queso de manera artesanal; y también de grandes empresas como Prolesur S.A., controlada por Soprole Inversiones S.A., que cuenta con una filial, Sociedad Agraria y Lechera Praderas Australes S.A. (Pradesur), a través de cuyo giro compra leche y explota dos predios agrícolas lecheros de carácter experimental, ubicados en la región de Los Lagos (Los Muermos y Osorno). Allí transfiere a agricultores productores de leche, mejores prácticas de empastado y praderas, manejo y alimentación de la masa ganadera y ordeña de animales (Soprole. Memoria Anual. Santiago de Chile, 2009).

¹¹⁰ Controla Soprole S.A. y Prolesur S.A. Esta última opera en las regiones de Los Lagos y Los Ríos.

¹¹¹ Es considerada la “*más multinacional de las multinacionales*”, debido en gran medida a que sus ventas en Suiza, país de origen, representan un exiguo porcentaje del total de sus ingresos (Marcos-Sánchez, 2000).

compran leche a asociados o cooperados como es el caso de Colun); participan con el 59,3% en el valor total de productos lácteos exportados; y dominan en el mercado de un conjunto de productos lácteos (leche en polvo, yogur, crema, mantequilla, etcétera)¹¹².

Ambas empresas tienen además consolidación de marca¹¹³. Por ejemplo, Soprole, en el año 2010 fue reconocida por *Marketing Hall of Fame Chile* como “Gran Marca Chilena Empresa”. Antes ya había sido reconocida Nestlé¹¹⁴ en esa misma categoría. Soprole fue también ganadora del Séptimo Ranking de Reputación Corporativa *Hill & Knowlton Captiva La Tercera* 2008, después de disputar los primeros puestos desde el inicio de esta medición en 2002^{115 116}.

El mercado global de lácteos es impulsado por un activo trabajo de innovación y construcción de marcas, desarrollado usualmente por las grandes empresas multinacionales, sus filiales, o por firmas que licencian los productos de los grandes jugadores de este mercado¹¹⁷. La estrategia de mayor innovación está orientada, principalmente, a satisfacer las nuevas exigencias de los consumidores, muy vinculadas a la salud, bienestar y longevidad, a los nuevos sabores y sensaciones con los alimentos, asociados a diversos tramos etarios y grupos de consumo.

En las regiones de Los Lagos y Los Ríos, la presencia dominante de las filiales de multinacionales se replica. Es allí donde es producido cerca del 76% de la leche del país y donde concurre el mayor número de compradores (relativo) y vendedores de leche. Si bien el precio de compra

¹¹² Controlan el 58,1% del total de kilos de leche en polvo elaborados por la industria mayor a nivel nacional; el 53,2% de los litros de yogur; el 55,5% de los kilos de crema; el 41% de los kilos de mantequilla; el 60,7% de los kilos de manjar (Odepa, 2010, *op. cit.*). Controlarían también el 95% del mercado de postres refrigerados; el 97% de probióticos; el 99% de leche cultivada; el 95% del canal de distribución tradicional, dominarían sin contrapeso los precios de los probióticos y productos de valor agregado (Danone, 2011).

¹¹³ Las grandes marcas evocan calidad, precio e innovación. Bajo una marca se construye una imagen y una reputación (Klein, 2000 y Oxfam International, 2002).

¹¹⁴ www.soprole.cl

¹¹⁵ [www.collect.cl/wp-content/themes/equator/pdfs/estudiosdisponibles/estudiospublicos/EstudioReputación Corporativa2008.pdf](http://www.collect.cl/wp-content/themes/equator/pdfs/estudiosdisponibles/estudiospublicos/EstudioReputaciónCorporativa2008.pdf) (Fiscalía Nacional Económica, 2011, *op. cit.*).

¹¹⁶ Adicionalmente, seis de las cien marcas de Chile que lideran el *Ranking Brand Asset Valuator* 2009 están asociadas al sector lácteo (Leche Nido tercer lugar, Soprole lugar 7, Nestlé lugar 17, Watts lugar 53, Colun lugar 85, Loncoleche lugar 97), cifra extremadamente alta comparada con cualquier otro rubro del mercado nacional. Ver Revista Qué Pasa, Chile 24 julio 2009 “Las 100 mejores marcas de Chile”, <http://www.thelabryr.cl/blog/wp-content/uploads/2009/07/QuePasaTheLab.pdf> (*Ibid.*).

¹¹⁷ El patentamiento de invenciones ha aumentado continuamente, alcanzando en 2006 el máximo de solicitudes: 109 (Minagri/FIA, 2008, *op. cit.*).

es determinado sobre la base tanto de los precios internacionales¹¹⁸ como también de un conjunto de variables propias del mercado, este factor de concentración regional tiene fuerte incidencia e influye en el precio que impera, en tanto define un parámetro al que se adicionan ajustes por costos de transporte y otros gastos (Fedeleche, 2011).

Los productores de la materia prima representan miles de personas de sectores rurales, dispersas y atomizadas geográficamente. Están caracterizadas por su alta heterogeneidad en cuanto al tamaño de las explotaciones (superficie predial y número de animales), a la infraestructura productiva (desde los básicos hasta los más sofisticados), a los recursos de producción (tipos de suelos, animales, alimentos), capacidad empresarial, calidad de la mano de obra (con alta instrucción, mediana capacitación y sin capacitación, innovadores, racionales e irracionales), a los años de especialización y tecnificación (desde los más recientes con algo de historia y los cercanos a la estabilización), al nivel de capitalización (desde niveles muy bajos hasta niveles muy altos) y a la eficiencia productiva y económica (desde muy bajas a alta) (Díaz y Williamson, 1998)¹¹⁹.

Fedeleche indica que, en general, la mayoría de los productores *“carece de cualquier tipo de asociación que les permita el intercambio de información sobre el mercado, la organización y el direccionamiento de la venta y recepción de la leche fresca (...), no tienen capacidad real de poder neutralizar, contrarrestar o equilibrar las concentraciones que se generen en la demanda (...), ni cuentan con herramientas de mercado eficaces para hacer frente a cualquier abuso que se materialice por parte de la industria láctea en el ejercicio de su poder de demanda”* (Fedeleche, 2011¹²⁰), en tal sentido se encontrarían en una posición extremadamente débil para negociar buenos precios y condiciones comerciales favorables (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, 2004¹²¹).

¹¹⁸ Chile, obviamente, por su mercado pequeño no tiene peso en la definición de los precios internacionales.

¹¹⁹ La clasificación más usual según el volumen de producción de su predio lechero es en: **Pequeños**, aquellos que producen menos de 400 mil litros anuales; **Medianos**, aquellos que producen entre 400.000 y 1,5 millones de litros anuales; **Grandes**, los que producen más de 1,5 millones de litros anuales (Fiscalía Nacional Económica, 2011, *op. cit.*).

¹²⁰ Díaz, Carlos Antonio y Williamson, Carlos. *Acuerdos comerciales y competitividad: evidencia del sector lácteo chileno*. Revista Abante, Vol. 1 N° 1. Abril. Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, 1998.

¹²¹ Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Sentencia N° 7/2004. Santiago de Chile, 2004.

Esta situación sería más evidente en el caso de la pequeña propiedad de lecherías de la agricultura familiar campesina, y constituiría un factor limitante para la innovación. En cambio, la mediana y gran empresa ganadera tienen instancias de asociatividad provincial, regional y nacional (Minagri/FIA, 2008¹²²).

En general, los productores proveedores de leche, se ven enfrentados a realizar sus entregas a un único comprador y, en la práctica, su movilidad de una planta procesadora a otra es mínima. Datos de más de 4.400 proveedores de leche que surtieron a seis empresas procesadoras entre 2003 y 2010 arrojan que un 97% sirvió a una sola durante todo el período (Fiscalía Nacional Económica, 2011¹²³). Otro ejemplo es el de una gran procesadora: el 28% de la leche que adquiere proviene de productores que trabajan con ella desde hace casi nueve años y el 72% restante corresponde a leche vendida por productores que operan con ella desde hace siete años (Rojas, 2010¹²⁴).

La constatación de la dependencia de los productores de las industrias procesadoras de leche¹²⁵, principalmente de las mayores¹²⁶, lleva a concluir que el mercado de compra de la leche es asimétrico. Fedeleche lo confirma: *“El poder de fijación de los precios pagados por la leche fresca (ausencia de negociación, ya que prácticamente se fuerza una adhesión del productor) se*

¹²² *Op. cit.*

¹²³ Fiscalía Nacional Económica. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Marzo 2011. Disponible en www.tdlc.cl

¹²⁴ *Op. cit.*

¹²⁵ Las empresas procesadoras, en lo sustancial, cuentan con la alternativa de poder recurrir al mercado internacional e importar leche en polvo, limitando sus compras de leche en el mercado doméstico (Fedeleche, 2011). Un ejemplo es lo ocurrido en el período mayo de 2006 y mayo de 2008, de fuerte incremento del precio internacional: los procesadores nacionales pudieron ejercer cierto poder de compra quedándose con las ganancias, las que en su mayoría no se vieron reflejadas en los precios nacionales de compra (Fiscalía Nacional Económica, 2011). La leche en polvo es el producto de más baja perecibilidad y al ser deshidratado reduce los costos de transporte. Puede utilizarse para producir leche fluida (mediante su reconstitución o recombinación) así como materia prima principal o secundaria para la elaboración de yogures, postres y helados. Solo en la preparación de leche larga vida, de leche en polvo y de queso es necesario el uso exclusivo de leche líquida.

¹²⁶ En el corto y mediano plazo la capacidad instalada de la industria láctea menor es acotada y con baja posibilidad de modificación, de ahí que no tendría posibilidad de constituirse en grandes compradores (Fedeleche, 2011).

encuentran en el industrial. El productor no sólo está sometido a las presiones competitivas de los demás competidores (productores) sino que, preponderantemente, éstas proceden de los compradores de leche” (Fedeleche, 2011b¹²⁷).

Al respecto Sandra Ríos, investigadora de la Universidad de Los Lagos, (2007)¹²⁸ indica que la industria, mediante su sistema de precios, establece incentivos que guían los procesos productivos de leche, los que son aceptados por los lecheros como condición para poder seguir entregando, lo que –indirectamente– contribuiría a desincentivar su participación en una organización asociativa.

Un factor muy importante que presiona hacia esta forma de funcionamiento del mercado es que la curva de la oferta de los productores es altamente inelástica en el corto plazo: la leche es un insumo perecible y la cantidad de animales productores es fija en períodos cortos de tiempo. Los agricultores no pueden dejar de producir leche ni un solo día, pues corre riesgo la sobrevivencia de su ganado (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, 2009¹²⁹).

Hay que mencionar, sin embargo, que existen grandes agricultores productores de leche cruda, propietarios de empresas pertenecientes a importantes grupos o consorcios empresariales¹³⁰, sus lecherías son de mayor tamaño, tienen mejor administración, mayor infraestructura y rentabilidades muy superiores al resto (Díaz y Williamson, 1998¹³¹), sin embargo, de acuerdo a lo indicado por Fedeleche (2011b)¹³², dada la estructura del mercado, tampoco tendrían gran poder de negociación de precios. Por ejemplo, el productor más importante reúne sólo un 2,4% de la oferta de leche cruda, cifra que representa un 5,3% de los volúmenes que adquieren las dos principales procesadoras del país (Danone, 2011)¹³³.

¹²⁷ *Op. cit.*

¹²⁸ Ríos, Sandra. Análisis de las estrategias de los agentes de la cadena de valor láctea en latinoamérica. Universidad de Santiago de Compostela. Estudios Económicos de Desarrollo Internacional. Vol. 7, N° 002, España, 2007.

¹²⁹ Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Antecedentes aclaratorios sobre Sentencia N°7/2004. Julio. Santiago de Chile, 2009.

¹³⁰ Definidos como conjuntos de empresas integradas horizontal y/o verticalmente, que operan bajo control centralizado con base en relaciones de propiedad y que tienen un carácter oligopólico o monopólico, en uno o más de los sectores económicos en los que tienen presencia (Basave, 2000). Se asiste también a la instalación de empresas de capitales extranjeros: es el caso de Manuka S.A., de origen neozelandés.

¹³¹ *Op. cit.*

¹³² *Op. cit.*

¹³³ *Op. cit.*

Pero los grandes productores son atractivos para las procesadoras, pues sus elevados volúmenes de entrega reducen los costos de transacción. La experiencia indica que un procesador está dispuesto a pagar un poco más por la leche de grandes productores, de hecho operan los premios por entrega de grandes volúmenes (Fedeleche, 2011¹³⁴).

No obstante lo anterior, se considera que el mercado de compra de la leche cruda es transparente. En virtud de la Sentencia N°7 de 2004 dictada por el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia¹³⁵, las procesadoras más grandes¹³⁶ están obligadas a establecer parámetros y criterios generales, constantes, uniformes y objetivos sobre la determinación del precio base, bonificaciones y precio final del litro de leche, los que deben ser publicados en un lugar visible en cada una de las plantas y oficinas de las empresas requeridas y en un medio de prensa escrita de circulación nacional y local¹³⁷. Incluye además, exigencias relacionadas con anunciar, a lo menos con un mes de anticipación, cualquier cambio en las condiciones de compra de la leche cruda; fundamentar sus negativas de compra; llevar un sistema de registro de las ofertas que rechacen; abstenerse de usar cuociente histórico entre entregas de invierno y entregas de verano; diseñar un sistema de toma de muestras. Así, los distintos agricultores, oferentes de leche, como también las grandes y pequeñas procesadoras, pueden informarse fácilmente de la política de precios de un eventual líder (Fedeleche, 2011b¹³⁸).

La leche cruda es en gran medida un *commodity* y, por lo mismo, un producto relativamente homogéneo que facilita acordar los términos de su compra. Las pautas de precios hacen más simple la coordinación en el precio base de compra¹³⁹, y los premios y castigos establecidos

¹³⁴ *Op. cit.*

¹³⁵ En la Causal Rol 01/04, que finalizó con la sentencia referida, la Fiscalía Nacional Económica imputó a las consultantes la realización de un conjunto de prácticas abusivas (discriminación en los precios pagados a los productores y opacidad en los pagos), realizadas todas ellas en forma previamente coordinada y concertada entre empresas procesadoras de leche. La sentencia constituye una regla jurisprudencial que establece medidas destinadas, únicamente, a generar criterios de transparencia y publicidad, que reduzcan las asimetrías de información y los costos de cambio, en un mercado caracterizado por el desequilibrio en el poder negociador de las partes (Fiscalía Nacional Económica, 2011).

¹³⁶ Si bien la sentencia fijó condiciones para tres empresas, la mayoría de las procesadoras utilizarían también pautas de precio.

¹³⁷ Ver por ejemplo, www.soprole.cl/nuestraempresa.php?Id=29

¹³⁸ *Op. cit.*

¹³⁹ Existe un precio base por litro para un período determinado informado por las procesadoras. A este se le suma el resultado de la aplicación de una serie de factores: a) Calidad, expresada en la calificación de la leche de cada productor en tres categorías, dependiendo de la presencia o ausencia de células somáticas, bacterias y que se traduce en premios. El rendimiento por animal y calidad del producto depende, entre otros, del tipo de raza bovina, alimentación y procedimiento de extracción. Además son determinantes de la calidad

sirven para hacerse cargo de las heterogeneidades que puedan existir en un producto que, a la larga, es semejante. Entonces, la pauta no es más que eso, una pauta, pero en ningún caso cierra totalmente las puertas y rincones para determinar distintos precios, bonificaciones, descuentos y formas de pago. Solo exige que tales diferencias estén rejidas por criterios objetivos, evitando arbitrariedades, y que sean de conocimiento general (Fedeleche, 2011b¹⁴⁰).

Las plantas procesadoras tienen como desafío mantener una red confiable de proveedores que les entreguen materia prima de calidad; en tal sentido, principalmente las grandes empresas fomentan e incentivan a los productores a realizar inversiones en infraestructura y métodos de producción¹⁴¹, mediante el otorgamiento de préstamos, créditos, entrega de equipos, apoyo a la capacitación, entre otros. En algunos casos son cancelados por los productores con suministro de leche (Fiscalía Nacional Económica, 2011¹⁴²).

Si bien los préstamos y beneficios conferidos por las procesadoras apoyan la gestión de los agricultores, también operarían como elementos de captura, en tanto le dificultaría al productor comparar el precio finalmente cancelado por su compradora versus la oferta de las distintas procesadoras en su misma zona. Generaría un precio sombra al margen de la pauta de precios que le haría más complejo tomar la decisión de cambiar de comprador y disolver la actual relación contractual (Fiscalía Nacional Económica, 2011)¹⁴³.

El mercado de compra de leche cruda es segmentado geográficamente. En el territorio nacional es posible distinguir cuatro mercados regionales relevantes: Valparaíso, Metropolitana y Libertador B. O'Higgins; Biobío; La Araucanía; Los Ríos y Los Lagos.

del producto los procesos de depósito y traslado; b) Volumen, expresado en la ubicación del productor dentro de diferentes rangos de volúmenes conforme a la producción promedio de los últimos 12 meses; c) Relación invierno/verano: se traduce en la ubicación del productor en diferentes tramos determinados por un factor resultante de la división de litros entregados en el verano (noviembre a febrero) por los entregados en invierno (mayo a agosto); d) Frío o estanque: depende de si la entrega es realizada por el productor en tarros de 50 litros o estanques de enfriamiento y de si el estanque es del productor o de la planta; e) Materia grasa: por sobre 30 gramos por cada litro se bonifica un 3%. Se premia en función de un precio fijado por la planta (Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, 2004).

¹⁴⁰ *Op. cit.*

¹⁴¹ Uno de los ejemplos más mencionados es el ya citado modelo de producción de leche cruda sobre la base de praderas (*Proyecto Praderas*), impulsado por Prolesur con sus agricultores proveedores, en el sur de Chile.

¹⁴² *Op. cit.*

¹⁴³ *Op. cit.*

Esta segmentación estaría relacionada con tres factores:

- a) tiempo de transporte del producto, que es perecible y requiere estar fresco y mantener su óptima calidad al arribo a cada planta; como ya fue adelantado, en general, el precio pagado por las empresas a los productores es por la leche puesta en el predio del productor y los fletes son de cargo de la empresa compradora¹⁴⁴ y coordinados por ella (Rojas, 2010¹⁴⁵)
- b) elevados costos del transporte, lo que impide que sea rentable para las plantas procesadoras recolectar leche cruda más allá de un radio de influencia acotado¹⁴⁶ (Fiscalía Nacional Económica, 2011¹⁴⁷)
- c) densidad de productores dentro del área de influencia de una planta, obviamente, opera la economía de escala (Fedeleche, 2011b¹⁴⁸).

Finalmente, hay que señalar que la producción primaria –y el consecuente suministro de leche– tiene marcada estacionalidad. Su oferta es más elevada en primavera-verano que en los meses de otoño-invierno. Esta característica se da, principalmente, en la zona sur del país, donde la alimentación del ganado está basada en el crecimiento de las praderas, por lo que está sujeta a su variabilidad y disponibilidad¹⁴⁹ (Fiscalía Nacional Económica, 2011¹⁵⁰). Esto provoca que, desde hace varios años, las plantas lecheras, enfrentadas a una demanda interna, en general estable durante el año, hayan implementado un modelo de precios variables según estación del año, para incentivar una distribución más uniforme de la oferta de leche mediante el pago de mayores precios a la leche producida en otoño-invierno (Corfo, 2005)¹⁵¹.

¹⁴⁴ La existencia de importantes avances, tanto en las tecnologías de enfriamiento o refrigeración como en la infraestructura vial, han facilitado la interconexión entre los mercados regionales y permitido aumentar las distancias para conseguir el aprovisionamiento por parte de las plantas, tema que se manifiesta en la determinación de los precios (Fedeleche, 2011).

¹⁴⁵ *Op. cit.*

¹⁴⁶ Las plantas procesadoras más grandes pueden extender el radio de influencia de adquisición de leche cruda pues tienen economías de escala que compensan con creces el hecho de tener costos de recolección más altos, por provenir la leche que adquieren de predios agrícolas ubicados a distancias mayores. Se dice que hay procesadores que compran leche a productores ubicados a distancias de 200 kms y 500 kms (Fedeleche, 2011).

¹⁴⁷ *Op. cit.*

¹⁴⁸ *Op. cit.*

¹⁴⁹ En la zona centro, la producción de leche sería bastante más estable, dado que allí la alimentación de los rebaños estaría basada más en la entrega de raciones mezcladas de forrajes y suplementos.

¹⁵⁰ *Op. cit.*

¹⁵¹ Según datos de Odepa, en el año 2010, el precio promedio por litro de leche pagado a los productores del país fue de \$174 (US\$0,37) (INE, 2011).

IV. CONDICIONES DE TRABAJO Y RELACIONES LABORALES EN LA INDUSTRIA DE PROCESAMIENTO LÁCTEO

Como fue explicado en la metodología, esta investigación desarrolla un análisis casuístico sobre las condiciones de trabajo y las relaciones laborales en industrias lácteas de las regiones de Los Lagos y de Los Ríos. Fueron estudiadas 16 plantas industriales, seleccionadas de un catastro preliminar construido sobre la base de información proveniente de fuentes secundarias, y verificado por las Direcciones Regionales del Trabajo. Ellas pertenecen a 14 empresas que ocupan lugares destacados en las actividades de elaboración de productos lácteos, con orientación al mercado interno o combinado con envíos al exterior.

Los criterios definidos para seleccionar las plantas de proceso fueron:

- Industrias lácteas clasificadas como mayores y menores localizadas en las regiones de Los Lagos y de Los Ríos.
- Dedicadas a la elaboración de materia prima leche bovina, con fines de obtener diversos productos lácteos para el consumo humano, cuyo destino es el mercado interno y/o externo
- Operativas en el último año calendario.

Como explicaba el final del capítulo anterior, este tipo de industria tiene un componente estacional, determinado por la producción primaria de materia prima: en primavera-verano la oferta de leche es más elevada, lo que aumenta la recepción por las plantas elaboradoras. Esta característica incide, obviamente, en la demanda de personal, la que tiende a aumentar en dichas estaciones y a reducirse en las de otoño-invierno. Hay, sin embargo, muchas plantas que por estar enfrentadas a una demanda estable de productos durante el año (tanto interna como externa) han implementado modalidades de funcionamiento orientadas a administrar

estos ciclos sin grandes variaciones. Como la recolección de la información para el estudio fue realizada durante la temporada otoño-invierno, es necesario hacer hincapié en que da cuenta de la situación laboral de dicho momento.

Asimismo, es preciso mencionar que existe heterogeneidad productiva y tecnológica entre las plantas estudiadas, lo que impacta en las condiciones específicas de trabajo y en los modelos de relaciones laborales. Las situaciones más relevantes serán ilustradas comparando tipos de industrias (mayores y menores).

Antecedentes económico-productivos de las plantas estudiadas

Las industrias lácteas de la región de Los Lagos localizan sus instalaciones en las provincias de Osorno (siete), Llanquihue (dos) y Chiloé (una); y las de la región de Los Ríos en Valdivia (tres) y Ranco (tres). Todas operaron durante los 12 meses últimos y tienen una data de existencia variada: cinco, todas pertenecientes a la industria láctea mayor, funcionan desde hace 40 y hasta 60 años; otras seis se formaron en las décadas de los ochenta y noventa y solo cuatro son contemporáneas (década del 2000)¹⁵².

En cuanto a su organización jurídica¹⁵³: ocho son sociedades anónimas cerradas¹⁵⁴; cuatro, sociedades de responsabilidad limitada¹⁵⁵; una, sociedad anónima abierta¹⁵⁶; una, sociedad

¹⁵² Una planta no respondió la consulta.

¹⁵³ Las definiciones de distintos tipos de sociedad fueron tomadas de www.simtec.cl

¹⁵⁴ Persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables solo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables y que no califican como abiertas o especiales.

¹⁵⁵ Sociedad caracterizada porque la responsabilidad personal de los socios queda limitada a sus aportes. Puede tener entre dos y 50 socios. Es administrada por todos los socios de común acuerdo, lo que implica que todas las decisiones deben ser tomadas por unanimidad. Sin embargo, lo normal es que designen una persona para que administre la sociedad, que puede ser uno de los socios o un tercero, que será quien tome las decisiones.

¹⁵⁶ Persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables solo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. La sociedad puede inscribir voluntariamente o por obligación legal sus acciones al Registro Nacional de Valores.

colectiva¹⁵⁷; otra es una cooperativa; y una pertenece a persona natural¹⁵⁸. Predominan los capitales nacionales¹⁵⁹ (12), y en cuatro plantas la participación transnacional es dominante, siendo Nueva Zelanda y Suiza los países de origen de los recursos financieros.

Se consigna también en el sector industrial, una estrategia de expansión de las grandes compañías: vía adquisición y fusión de plantas nacionales, que tienen un mercado estable, una rentabilidad ganada y que, en algunos casos, continúan usando y produciendo con esas marcas¹⁶⁰; vía *joint venture*, operación de concentración de líneas de negocios de productos lácteos como parte de un acuerdo global de cooperación entre matrices controladoras¹⁶¹; e, incluso, con alianzas por medio de franquicias¹⁶², aunando experiencia y tecnología de las industrias extranjeras en el conocimiento del mercado y la capacidad de producción y distribución nacional.

Cinco plantas lácteas mayores son patrimonio de empresas que tienen entre dos y tres establecimientos dedicados al mismo rubro, localizados en Los Lagos y Los Ríos y/o en otras regiones del país¹⁶³. Vale decir, tienen una diversificación geográfica lo que amplifica sus alcances en la recepción de leche y, consecuentemente, su relación comercial con proveedores, como también el volumen y los productos elaborados, dado el tipo de capacidad instalada de las plantas.

Las plantas de proceso o elaboradoras de productos lácteos se integran o encadenan hacia atrás con agricultores, productores de leche que les proveen de la materia prima para la ejecución de sus operaciones. Hasta el momento en el sector no es visible la modalidad de integración vertical de la cadena productiva completa (producción primaria e industria) bajo

¹⁵⁷ Los socios deben responder ilimitadamente y ponen en riesgo su patrimonio. Se conforma con un número infinito de socios; todos los socios administran por sí o por un mandatario elegido de común acuerdo.

¹⁵⁸ Persona que explota una unidad productiva por cuenta propia; o puede referirse a dos o más personas que comparten la responsabilidad técnica y/o económica de la explotación de una unidad, sin contrato de carácter jurídico.

¹⁵⁹ Hay plantas que pertenecen a familias que tienen intereses locales en el rubro (Meyer, Becker) y otras a nivel nacional (Tagle); pero también hay algunas ligadas a grupos o consorcios empresariales muy reconocidos (Ariztía, Agrosuper, Watt's)

¹⁶⁰ Es el caso de Loncoleche Watt's.

¹⁶¹ El caso reciente y fallido (2010-2011) de Soprole y Nestlé.

¹⁶² Ejemplo de esto es la franquicia por diez años que la transnacional francesa Yoplait traspasó a Quillayes en 2003 (Ríos, 2007, *op. cit.*).

¹⁶³ Algunas desarrollan en otras plantas industriales actividades de elaboración de otros productos con destino humano: mermeladas, jugos, helados, galletas, chocolates y confites, etc.

un patrimonio e inversión de capital común, como sí se aprecia de manera difundida en otras actividades agroalimentarias. Debido a esto, existe una verdadera dependencia mutua entre agentes productivos. En conjunto, y de acuerdo a su declaración, las 16 plantas estudiadas tendrían un universo de 2.846 productores proveedores, los que anualmente les permitirían recibir, aproximadamente, 1.559 millones de litros de leche fresca¹⁶⁴.

No obstante lo anterior, son las industrias lácteas mayores las que concentran la recepción de materia prima (1.390 millones de litros anuales) y, más específicamente, las cuatro plantas de multinacionales (41,7%). Si a ello se suma la recepción de la planta de la cooperativa láctea, es posible concluir que cinco unidades productivas de patrimonio de tres empresas, concentran el 72,5% del total de leche recibida por las industrias mayores de las regiones de Los Lagos y Los Ríos.

Tabla 7
Relación de participación en la recepción de leche de plantas industriales mayores
Regiones de Los Lagos y Los Ríos

Capitales	Número de plantas	Millones de litros recepcionados	%
Nacionales	5	382	27,5
Multinacionales	4	579	41,7
Cooperativa (*)	1	429	30,8
Total	10	1.390	100,0

(*) Está contabilizada aparte porque su relacionamiento con los productores cooperados está regido por parámetros distintos.

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la industria láctea mayor, la leche fresca proviene de 2.629 productores; vale decir, del 92,4% del total de productores regionales que hacen sus entregas a plantas. Las

¹⁶⁴ Las cifras en relación con las plantas industriales mayores son coincidentes con las registradas por Odepa (2010 *op. cit.*).

menores estudiadas, solo reciben de 267 productores. Los datos objetivan lo que varios autores señalan sobre la existencia de un mercado oligopsónico¹⁶⁵ en la industria láctea (Anrique y otros, 1999¹⁶⁶).

Adicionalmente, los establecimientos están en relación con otras unidades externas que les brindan insumos¹⁶⁷ y servicios indispensables para la elaboración de productos lácteos. Este criterio o característica es parte definitoria de un *cluster*, en tanto generan externalidades positivas, para que el conjunto de centros productivos del rubro, concentrados territorialmente, realicen su producción integrándose con ellos en una misma cadena de valor.

Hay que recordar que se entiende comúnmente por *cluster*, una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y cumulativas economías externas, de aglomeración y especialización –de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector– con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda y eficiencia colectiva (Ramos, 1998¹⁶⁸). Aclarando y precisando dicha definición, vale destacar que *cluster* (grupo) es un conjunto de actividades (empresas) y servicios de diferentes tipos desarrollados y usados en un país para transformar varios recursos naturales, desde la materia prima hasta el producto final, así como para recibir materia prima para otras actividades.

La particularidad del *cluster* lácteo consiste en que casi todos sus productos, en diferentes niveles de procesamiento, pueden ser finales o son usados como materia prima (por ejemplo, suero para la industria química, farmacéutica y alimenticia). El *cluster* lácteo incluye una serie de industrias y actividades para la producción de leche (equipos y maquinaria de ordeño y enfriamiento, producción de forrajes para animales, centros de acopio, tecnología y conocimientos, productos y servicios veterinarios, servicios de control de calidad); y para la industria láctea (maquinaria, tecnología y conocimiento, laboratorios, fermentos, producción

¹⁶⁵ Un mercado oligopsónico es aquel donde no existen varios compradores, sino un número pequeño en los cuales se deposita el control y el poder sobre los precios y las cantidades de un producto en el mercado.

¹⁶⁶ Anrique, René y otros. Competitividad de la producción lechera nacional. Universidad Austral de Chile. Facultad de Ciencias Agrarias. Valdivia, Chile, 1999.

¹⁶⁷ Entre otros: cuajos, fermentos, aditivos, envases, empaques, detergentes para limpieza, soda cáustica, ácido nítrico, sal, cloruro de calcio o nitrato de potasio, energía eléctrica, petróleo y/o carbón para calderas, etcétera.

¹⁶⁸ Ramos, Joseph. Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (*cluster*) en torno a los recursos naturales. Cepal. Santiago de Chile, 1998.

de envases, entre otros) y cadenas de distribución. Asimismo, dicho *cluster* incluye también el transporte especializado entre predios lecheros y los centros de procesamiento de leche, y entre dichas instalaciones y el comercio (Kouzmine, 2003¹⁶⁹).

Según los datos proporcionados por las plantas estudiadas, un total de 86 empresas externas brindan distintos tipos de servicios a once plantas¹⁷⁰ (ligados a la producción y/o de apoyo al funcionamiento de los establecimientos): transporte de carga, servicio de carga y descarga de camiones (materia prima, materiales de envase, embalaje y productos terminados), suministro eléctrico, servicios sanitarios, tratamiento de residuos, tratamiento de residuos peligrosos, abastecimiento de vapor industrial, mantención y montajes eléctricos, mantención industrial, aseo industrial y general, servicio de lavandería, obras menores en construcción, comunicación telefónica y computación, seguridad y vigilancia, alimentación del personal (casino), transporte del personal, servicios de mensajería, mantenimiento de prados y jardines.

Las líneas de elaboración de las plantas lácteas mayores son mucho más diversificadas que aquellas de las plantas lácteas menores. Algunas mayores combinan la producción de entre cinco y hasta once tipos distintos de productos lácteos. En orden de prelación, los de producción más frecuente son queso, leche en polvo, mantequilla y suero, seguidos más de lejos por yogur, manjar, crema, quesillo, leche fluida, leche cultivada y postres de leche. La industria láctea menor, en cambio, está concentrada, principalmente, en la elaboración de quesos y mantequilla.

Los distintos establecimientos están especializados en diversos tipos de productos, lo que tendría que ver con la capacidad instalada de las plantas, pero también con la calidad de la leche: su idoneidad de uso, vale decir, su aptitud para ser utilizada en la elaboración de determinados productos lácteos es un factor a considerar. Cuanto mayor es la aptitud de la leche, mayor es la calidad que se le atribuye (Ríos, 2007¹⁷¹).

También hay que sumar otro factor, la innovación de los productos, componente estrechamente relacionado con el desarrollo tecnológico de la industria. En general, se dice que las innovaciones han sido incorporadas copiando procesos y productos extranjeros, adaptados a

¹⁶⁹ Kouzmine, Valentine. América Latina: el comercio internacional de productos lácteos. Cepal. División de Comercio Internacional e Integración. Serie Comercio Internacional N° 30. Santiago de Chile, 2003.

¹⁷⁰ Otras tres señalaron no ocupar este tipo de servicios y dos no respondieron la consulta.

¹⁷¹ *Op. cit.*

los gustos y preferencias locales. Es el caso de los alimentos funcionales¹⁷², modificados para entregar beneficios a la salud o con ingredientes adicionales para tal efecto. Solo dos plantas lácteas mayores, pertenecientes ambas a una misma multinacional, informaron producirlos. Pero también es posible hacer mención a la leche larga vida¹⁷³, producto de mayor difusión y elaborado por varias de las plantas industriales estudiadas, y que permite una duración en estantería de 180 días.

Un total de seis plantas (dos de la industria mayor y cuatro de la menor) destinan su producción, exclusivamente, al mercado interno; en tanto otras diez plantas (ocho mayores y dos menores) orientan parte de su producción al mercado externo; de este modo, se encadenan hacia adelante, figurando como las principales exportadoras de productos lácteos, con colocaciones en distintos mercados de destino. Cada una de estas industrias tiene diversificados sus envíos hacia distintos mercados: entre dos y cinco es la frecuencia de combinación más clásica, siendo México, Perú, China y Brasil los más frecuentes, seguido por Venezuela y Colombia, entre otros¹⁷⁴.

La inserción del sector al mercado externo de productos lácteos exige que las plantas cuenten con certificaciones de normas técnicas, que den confiabilidad a los consumidores y comercializadores de los países de destino. De este modo, todas señalan acreditar una o más de ellas. Las más frecuentes son la habilitación del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) para la exportación (certificado zoosanitario), conocida también como LEEPP¹⁷⁵ (diez). Un menor número de plantas tienen la HACCP¹⁷⁶ (siete), alguna ISO¹⁷⁷ (tres) y OHSAS 18000¹⁷⁸ (dos).

¹⁷² Son definidos como alimento y fármaco simultáneamente.

¹⁷³ El proceso UHT posibilita que la leche líquida fresca de corto vencimiento tenga larga vida. En palabras de Porter, la diferenciación de productos es una estrategia de competitividad y sustentabilidad económica, que utilizan las industrias al ofrecer en el mercado un producto único con mayor valor.

¹⁷⁴ También Argelia, Corea del Sur y Estados Unidos.

¹⁷⁵ Lista de Establecimientos Exportadores de Productos Pecuarios para consumo humano. Por este medio el SAG se asegura de que todos los productos pecuarios de exportación cumplan con la normativa nacional y los requisitos del mercado de destino.

¹⁷⁶ *Hazard Analysis and Critical Control Point*. Su aplicación busca velar por la calidad, seguridad e inocuidad de los productos, manteniendo buenas prácticas de fabricación y el control de los procesos.

¹⁷⁷ Organización Internacional de Normalización. Las plantas declaran contar con ISO 14001 de gestión ambiental y 22000 de gestión de la inocuidad de los alimentos.

¹⁷⁸ Acrónimo de *Occupational Health and Safety Assesment Series*. Evalúa el sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.

El sector forma parte de una cadena de valor, concepto sustentado en la idea de que los bienes y servicios consumidos en los mercados finales (internos y externos) son producto de varias etapas intermedias y divisibles de actividad económica (transformaciones físicas, abastecimiento de servicios al productor, distribución al consumidor final, etcétera). En el caso específico de las exportaciones, por medio de estas estructuras organizativas, las economías nacionales se vinculan e interactúan con el sistema internacional (García de León, 2009¹⁷⁹).

La entrada en vigencia de algunos acuerdos comerciales habría abierto una nueva etapa a esta industria, convirtiéndola en un importante catalizador del proceso de integración del rubro a los circuitos internacionales. Los acuerdos comerciales permitirían aumentar gradualmente el volumen de exportaciones por la desgravación de aranceles y por el aumento de cuotas. Esto sería aún más auspicioso en un horizonte de mediano plazo, en que se prevé los gravámenes y las cuotas (Lanuzza, 2003)¹⁸⁰ sean liberalizados completamente. No obstante, Minagri/FIA en su Agenda de Innovación Láctea (2008) llaman la atención sobre que un volumen importante de las exportaciones lácteas realizadas por Chile son enviadas a países socios donde estos productos han sido excluidos de las negociaciones, o a naciones con las que no existen acuerdos comerciales¹⁸¹.

Finalmente, hay que agregar que varias de las plantas industriales seleccionadas como casos de estudio forman parte de instancias asociativas: Consorcio Lechero¹⁸² y Asociación de Exportadores de Productos Lácteos (ExporLac Chile AG.)¹⁸³.

¹⁷⁹ *Op. cit.*

¹⁸⁰ Lanuzza, Francisco. Proyecciones del rubro lechero. Inia Remehue. Serie Actas N° 24, 2003. El autor hace referencia de manera específica a los mercados de Estados Unidos y Unión Europea.

¹⁸¹ Por ejemplo, en leche en polvo entera Chile no tiene preferencias arancelarias con Venezuela y no dispone de acuerdos vigentes con Siria y Guatemala. En quesos, los envíos nacionales entran a Cuba, Japón y Corea del Sur, sin mayores preferencias (Minagri/FIA, 2008).

¹⁸² Sociedad anónima formada por industrias lecheras (Colun, Nestlé, Soprole, Surlat y Loncoleche Watt's), productores lecheros (agrupados en Fedeleche) y entidades tecnológicas lácteas (Bioleche, Cooprinsem, Todoagro Ltda., Universidad Austral e Inia (Instituto de Investigaciones Agropecuarias). Disponible en www.consorciolechero.cl

¹⁸³ Participan diez empresas del sector lácteo: Nestlé Chile, Soprole Prolesur, Surlat, Colun, Mulpulmo, Loncoleche Watt's, Lácteos del Sur, Alimentos Puerto Varas, Quillayes, Comercial del Campo. Disponible en www.exporlacchile.cl

El proceso productivo

Previo a la elaboración de los productos lácteos específicos, en los que está especializada cada planta industrial, hay una fase de proceso general que parte con la recepción de la materia prima leche desde camiones estanques. Los volúmenes promedio recibidos son distintos, dependiendo de la capacidad de procesamiento de cada planta. Los camiones son lavados en el exterior al ingreso al establecimiento, para evitar la entrada de tierra y polvo al área de proceso.

En el área de recepción se procede al pesaje y control de calidad, para luego iniciar el vaciado a un silo de almacenamiento, por medio de una bomba, filtro, desaireadora, medición de volumen y enfriadora. Luego, y con el objeto de eliminar los patógenos, la pasteurización y estandarización de la leche es realizada mediante diversas etapas y grados de temperatura, para luego ser almacenada en estanques, desde donde se captura para dar inicio a los distintos procesos de producción específicos de productos lácteos¹⁸⁴.

Cada proceso de producción de productos lácteos tiene su propio diagrama de flujo. Finalmente, los productos terminados y envasados son almacenados en cámaras de frío y/o bodegas.

En general en las plantas, principalmente en las mayores, hay importantes niveles de automatización, lo que significa un manejo de productos y equipos sin mucha intervención humana, con lo que son disminuidos los riesgos de infección por mal manejo o mala manipulación.

Para la ejecución del proceso productivo, las plantas deben contar con distintos servicios: caldera para la producción de vapor, aire comprimido, equipamiento de compresoras para producir frío, tratamiento de agua para el proceso, para la caldera y para los equipos, limpieza de equipos (física, química, bacteriológica, esterilizante), tratamiento de riles.

¹⁸⁴ Existe una descripción de distintos procesos de elaboración en Conama (Comisión Nacional de Medioambiente). Conama. Guía para el control y prevención de la contaminación industrial. Fabricación de productos lácteos. Santiago de Chile, marzo, 1998.

Ocupación y formas de contratación

Según su número de trabajadores, las plantas lácteas de las regiones involucradas en el estudio son, mayoritariamente, de tamaño mediano y grande (14 de 16), no obstante, la tendencia de las clasificadas como parte de la industria láctea mayor es que son grandes y las clasificadas como parte de la industria láctea menor son medianas.

Tabla 8
Tamaño de las plantas lácteas según número de trabajadores

Tamaño de las plantas	Número de trabajadores	Industria láctea mayor	Industria láctea menor	Total
Micro	5 a 9	0	1	1
Pequeña	10 a 49	1	0	1
Mediana	50 a 199	3	4	7
Grande	200 o más	6	1	7
Total		10	6	16

Fuente: Elaboración propia

Operan mayoritariamente con personal propio, contratado de manera directa, ocupando también –aunque con escasa frecuencia– a trabajadores externos, principalmente de contratistas. El suministro de trabajadores es prácticamente inexistente.

Al mes de junio de 2011, las 16 plantas abordadas en el estudio tenían un total de 3.465 trabajadores **contratados de manera directa**, sin intermediarios: 80,8% estaba ocupado en industrias lácteas mayores y 19,2%, en industrias lácteas menores. El 90% de los trabajadores corresponde a personal masculino y el 10% restante son mujeres.

Al revisar los datos sobre la condición de género de los trabajadores de manera diferenciada según su adscripción a industria láctea mayor o industria láctea menor, se aprecia que, proporcionalmente, en las industrias lácteas menores existe una presencia femenina superior (23,2%) a la de la industria láctea mayor (6,8%).

Tabla 9
Distribución de trabajadores y trabajadoras en las plantas lácteas

Industria	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Láctea mayor	2.609	93,2	191	6,8	2.800	100,0
Láctea menor	511	76,8	154	23,2	665	100,0
Total	3.120	90,0	345	10,0	3.465	100,0

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo expresado por los dirigentes sindicales entrevistados, el tipo de proceso ejecutado, sobre todo en las plantas clasificadas como industria láctea mayor, exige –en general– rapidez y fuerza para cargar, levantar y trasladar peso, lo que inhibiría una mayor contratación femenina, aun cuando reconocen que, en algunas líneas de producción, podría aumentarse su presencia. Profundizar en la lógica de operación de la cadena, para entender por qué unos eslabones son incluyentes o excluyentes de hombres y/o mujeres y por qué las mujeres están comúnmente ausentes del mercado laboral del sector es un desafío que merece ser planteado. Aun cuando supera nuestro objeto de estudio, se sugiere que el fenómeno pueda ser recogido por algún/a investigador/a que visibilice y analice específicamente la centralidad del género en la cadena de valor.

La investigación constató que el 93,3% del personal ejecuta funciones ligadas a la producción, mientras que el 6,7% restante cumple actividades de dirección, administración y servicios. Existiría en las plantas industriales una tendencia a la reducción de los niveles jerárquicos, configurándose una estructura más bien plana, concentrándose la mayoría de la mano de obra en la fase de producción propiamente tal: 3.235 trabajadores tienen una vinculación directa con ella y se ocupan, mayoritariamente, como operarios no especializados¹⁸⁵ (34,8%)

¹⁸⁵ Corresponde al personal no calificado o no especializado, que realiza tareas vinculadas a la producción, las que, en general, son manuales y rutinarias.

y operarios especializados¹⁸⁶ (28,5%). Hay un grupo de profesionales y técnicos¹⁸⁷ que dirigen y controlan la actividad productiva (10,4%) y otro contingente más pequeño, considerado de apoyo a la producción, pero básico para su realización: auxiliares¹⁸⁸ y administrativos¹⁸⁹.

Tabla 10
Distribución de los trabajadores contratados directos en plantas lácteas,
según funciones desempeñadas

Tipo de personal	Total	%
Ejecutivo y de dirección	54	1,6
Profesionales y técnicos en el proceso productivo	362	10,4
Trabajadores especializados ocupados en el proceso productivo	987	28,5
Trabajadores no especializados ocupados en el proceso productivo	1.207	34,8
Trabajadores ocupados en actividades auxiliares a la producción	442	12,8
Personal administrativo de apoyo a la producción	237	6,8
Personal administrativo de apoyo a la gestión	128	3,7
Trabajadores propios de servicios personales y seguridad	38	1,1
Otro personal	10	0,3
Total	3.465	100,0

(*) Vendedores y trabajadores dedicados a maquilar¹⁹⁰

Fuente: Elaboración propia

¹⁸⁶ Corresponde a personal calificado, vinculado directamente a la producción. Para el desempeño de su función requiere experiencia en el trabajo y conocimiento de las condiciones de ejecución.

¹⁸⁷ Corresponde a profesionales y técnicos vinculados directamente a la producción, que laboran dirigiendo y controlando físicamente el proceso.

¹⁸⁸ Personal vinculado indirectamente a la producción, encargado de ejecutar tareas de apoyo, tales como mantenimiento de maquinarias, almacenamiento, transporte, etc.

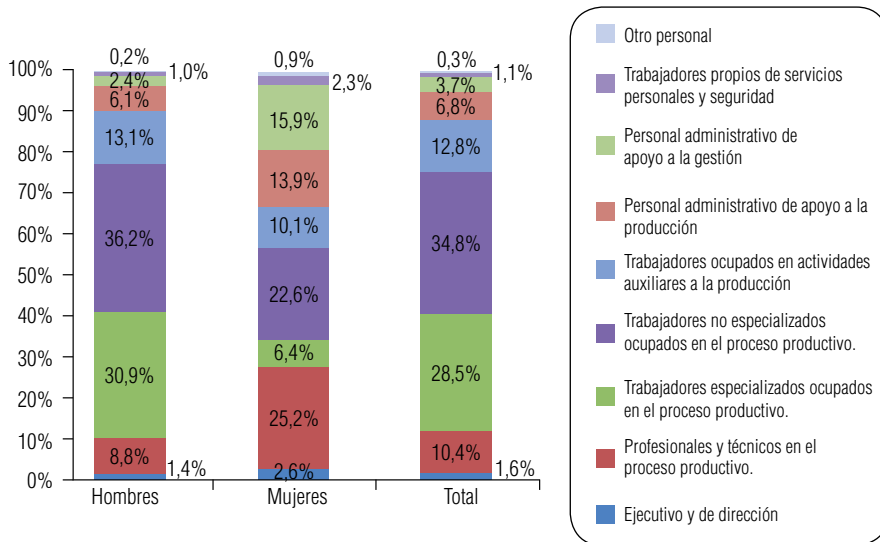
¹⁸⁹ Incluye personal encargado de ejecutar labores de registro contable y estadístico, entrada y procesamiento de datos, laboratorio y otros, que se vinculan y apoyan directamente el proceso de producción.

¹⁹⁰ Hay plantas lácteas que elaboran productos para terceros; por ejemplo, para distintos supermercados, los que son comercializados, mayoritariamente, bajo sus marcas.

Al revisar por separado, y de manera detallada, el universo de trabajadores de las industrias procesadoras lácteas estudiadas, según su condición de género, se reafirma que los hombres superan abrumadoramente a las mujeres en las diferentes funciones. La diferencia más notable está en la inserción a actividades productivas especializadas, allí los hombres quintuplican a las mujeres (30,9% versus 6,4%). Esta diferencia también ocurre, aunque de manera más tenue, en las tareas productivas no especializadas, superándolas en 13,6% (36,2% versus 22,6%).

Las mujeres, en cambio, tienen presencia bastante significativa –y proporcionalmente superior a la de los hombres– en las funciones de personal administrativo de apoyo a la gestión¹⁹¹ donde los quintuplican (15,9% versus 2,4%); en el personal administrativo de apoyo a la producción, donde los duplican (13,9% versus 6,1%); y, lo más interesante, en la categoría de profesionales y técnicos de producción, proporcionalmente, los triplican (25,2% versus 8,8%).

Gráfico 5
Distribución de los trabajadores de plantas lácteas,
según funciones desempeñadas y sexo

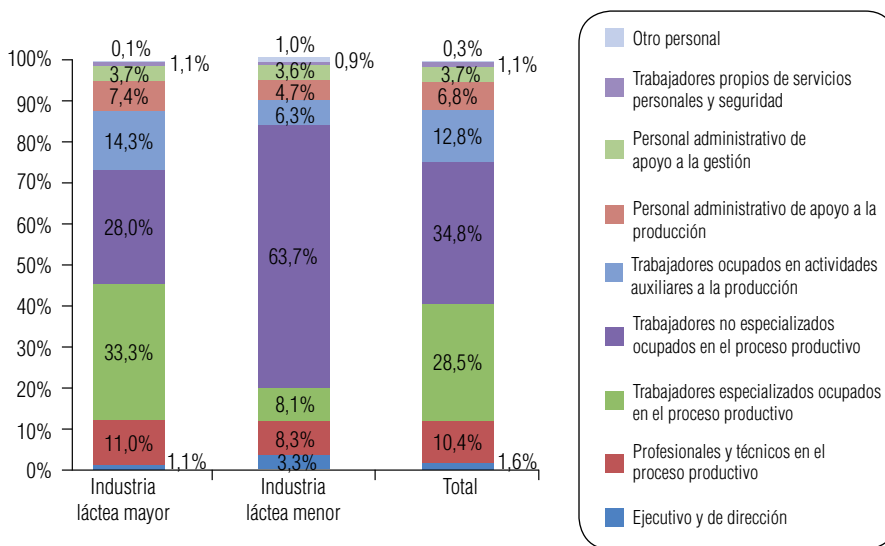


Fuente: Elaboración propia

¹⁹¹ Incluye el personal encargado de ejecutar labores de registro contable y estadístico, entrada y procesamiento de datos y otros, referidos a la gestión administrativa de la planta.

Entre industria láctea mayor e industria láctea menor existen diferencias muy sustantivas en la proporción de trabajadores ocupados como operarios especializados y no especializados. Mientras en el universo de trabajadores de las plantas clasificadas como parte de la industria láctea mayor los operarios especializados representan un 33,3%, en aquellas que integran la industria láctea menor, solo alcanzan un 8,1%; a la inversa, en las plantas lácteas menores, los trabajadores no especializados representan el 63,7% del personal y en las lácteas mayores sólo el 28%. Esto sintonizaría con el nivel destacado de tecnología y automatización que, en general, poseen las plantas lácteas mayores y con el nivel superior de valor que agregan en sus procesos. Al respecto, los dirigentes sindicales entrevistados señalan que en las plantas mayores existe especialización en las áreas de trabajo y en las funciones desempeñadas, siendo la polivalencia y la autonomía de tareas una excepción; en cambio en las plantas menores, y también en algunas mayores de menor estatus en la cadena de valor, existiría fuerte polifuncionalidad.

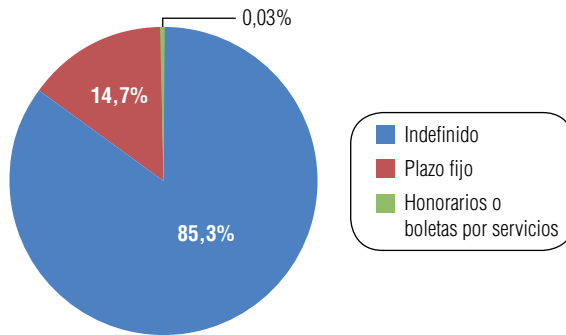
Gráfico 6
Distribución de los trabajadores de plantas lácteas,
según funciones desempeñadas y tipo de planta



Fuente: Elaboración propia

En relación a las formas de contratación observadas, la mayoría de los trabajadores contratados de manera directa por las plantas tienen contratos indefinidos (85,3%) y solo un 14,7% lo tienen a plazo fijo. No hay registrado personal con contratos por obra o faena y solamente en una planta existe un caso de un trabajador con contrato a honorarios. Los datos fueron revisados haciendo una comparación por tipo de industria (láctea mayor y láctea menor) sin que aparecieran diferencias; en ambos predomina la misma tendencia porcentual.

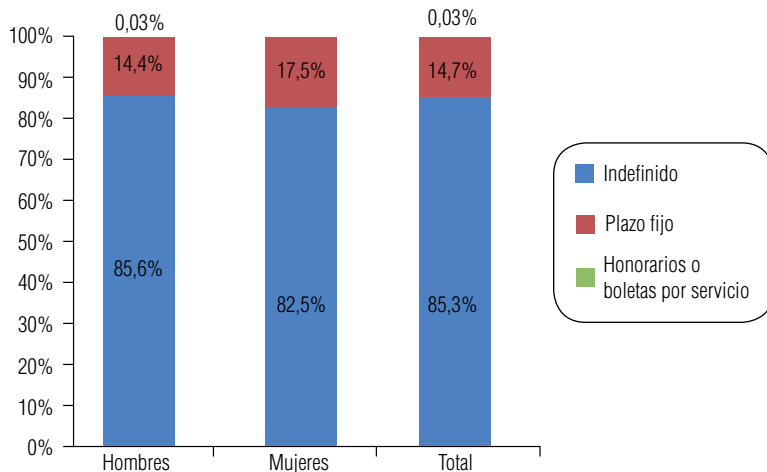
Gráfico 7
Tipo de contrato de los
trabajadores de plantas lácteas



Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración el sexo de los trabajadores, el estudio de campo muestra que la principal modalidad contractual de hombres y mujeres es el contrato indefinido, no obstante un 3,1% más de hombres que de mujeres tiene contrato indefinido (85,6% versus 82,5%); a la inversa, y aunque el porcentaje de trabajadores con contrato a plazo fijo es bajo, relativamente, más mujeres (17,5%) que hombres (14,4%) tienen contratos a plazo fijo. Es probable que una explicación a este fenómeno esté relacionada con una mayor volatilidad real de la fuerza de trabajo femenina, dispuesta y disponible para hacer entradas, salidas y re-entradas al mercado de trabajo, según las ofertas de un sector que tiene relativa dependencia de la estacionalidad del recurso.

Gráfico 8
Distribución de los trabajadores de plantas lácteas,
según tipo de contrato y sexo



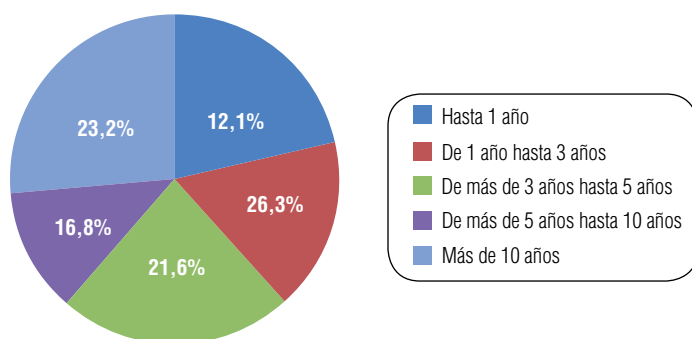
Fuente: Elaboración propia

Tal como informaron varias plantas, en los meses de primavera-verano (septiembre-marzo, aproximadamente), es cuando se amplía la contratación de mano de obra temporal, debido a que aumenta –relativamente– la recepción de los volúmenes de leche por las industrias, dada su mayor disponibilidad en el mercado. No es claro, sin embargo, si en dicho período aumenta la dotación de personal femenino, pues la actividad industrial tiene un componente de personal mayoritariamente masculino.

Entre las principales razones que argumentan las plantas lácteas para contratar personal temporal o a plazo fijo están los requerimientos para períodos de mayor producción y/o mayor demanda (trece plantas), reemplazar a trabajadores en vacaciones o con licencias médicas (seis) y desarrollar obras o tareas determinadas (cinco). Los roles desempeñados por este personal son, prioritariamente, los siguientes: operarios y/o ayudantes de proceso, envasadores, empacadores y bodegaje.

En cuanto a la estabilidad en el empleo, el 38,4% de los trabajadores con contrato indefinido tiene una antigüedad en la empresa de entre menos de uno a tres años; el 61,6% supera ese tiempo, llegando incluso a más de 10 años, situación que da cuenta de una cierta y relativa permanencia de los trabajadores integrados a establecimientos del rubro.

Gráfico 9
Antigüedad de los trabajadores con contrato indefinido de las plantas lácteas



Fuente: Elaboración propia

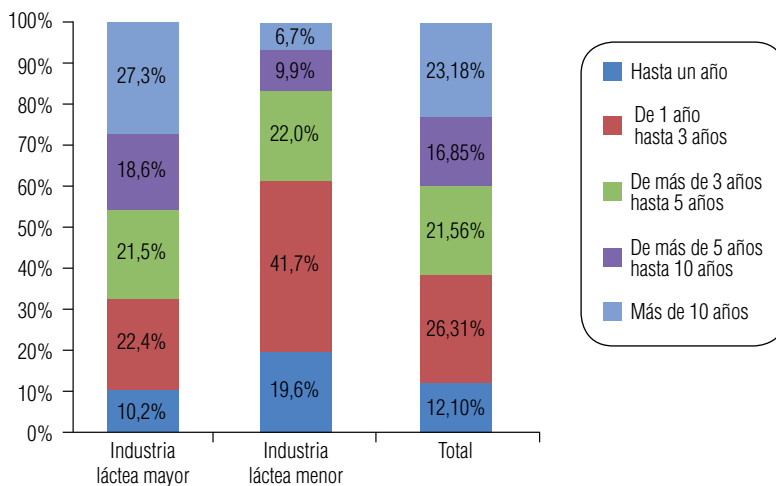
Los datos anteriores cambian notablemente al revisar su distribución según tipo de industria: las plantas lácteas clasificadas como mayores mantienen la tendencia expresada de cerca del 30% de trabajadores contratados indefinidamente, con antigüedad de menos de tres años (32,6%) y 70% (67,4%) con antigüedad superior; mientras que en aquellas que integran la industria láctea menor, un 61,3% de los contratados indefinidamente están ocupados menos de tres años en la planta y el 38,6% restante ha permanecido por más tiempo.

Esta relativa mayor estabilidad del personal sería, entonces, una característica más típica de industrias mayores. Además de ser las que tienen antigüedad superior en sus operaciones¹⁹², son las que tienen un proceso productivo con un nivel tecnológico superior, carreras promocionales y necesidades formativas que, en principio, favorecen los mercados internos de trabajo y, por ello, la estabilidad laboral. La necesidad por parte de este tipo de plantas

¹⁹² Las plantas ligadas a la industria láctea menor son bastante nuevas: tres operan desde los ochenta y noventa y tres desde la segunda mitad de la década del 2000.

de introducir innovaciones de proceso de forma continua y hacer frente a nuevas formas de organizar la producción suponen también un determinado estilo de gestión laboral por parte de sus direcciones, que implica una estrategia de mayor diálogo e intento de implicar a la mano de obra en los cambios productivos para que estos sean llevados a cabo de manera integradora y participativa.

Gráfico 10
Distribución de los trabajadores de plantas lácteas contratados indefinidamente, según antigüedad de contratación y tipo de planta



Fuente: Elaboración propia

Respecto de la contratación de **trabajadores externos**, en los establecimientos estudiados hay una mayor presencia de trabajadores de contratistas¹⁹³ que de suministrados¹⁹⁴. El sistema

¹⁹³ Personal que trabaja (en forma temporal o permanente) físicamente en el establecimiento de la empresa, pero que es contratado y depende enteramente de una empresa contratista a la que la empresa principal ha encargado la ejecución de una obra, faena o servicio.

¹⁹⁴ Personal contratado por un tercero que lo pone a disposición de la empresa para trabajar en forma transitoria y que se desempeña físicamente en el establecimiento de la empresa, bajo sus órdenes y dirección.

de contratistas es utilizado en ocho plantas (cinco mayores y tres menores). Suman en total 497 trabajadores, que representan, aproximadamente, un 14,3% del universo contratado de manera directa.

La mayor parte de los trabajadores de contratistas están dedicados a actividades auxiliares a la producción, específicamente a mantención de equipos, servicios generales, carga y descarga de materia prima, aseo industrial y general (47,9%); y a tareas relacionadas con servicios personales, de seguridad y vigilancia (51,7%).

La lectura de estos datos para cada una de las industrias involucradas en la contratación de este tipo de personal, indica que en dos de ellas (plantas mayores), una de multinacionales y una de un consorcio empresarial hay importante presencia de trabajadores de contratistas: representan alrededor del 50% de la plantilla de contratados directos y ejercen funciones como auxiliares de producción y en servicios.

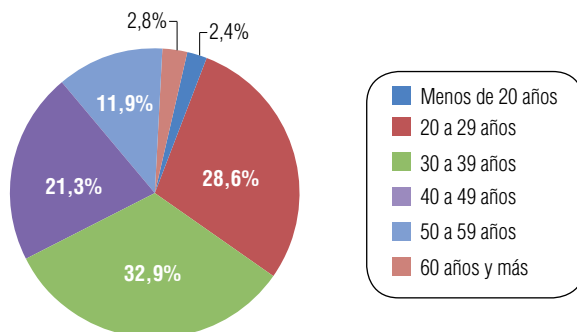
La existencia de una tendencia flexibilizadora y de reducción de costos laborales no puede confirmarse ni rechazarse, pues no se cuenta con datos comparativos históricos; sin embargo, es importante dejar consignado el fenómeno.

El **suministro de trabajadores** solo aparece en una industria láctea mayor, y suma un total de 54 ocupados, menos del 3% (2,8%) de los contratados de manera directa; la mayoría de ellos está empleada en actividades auxiliares de apoyo a la producción, cuando esta aumenta o hay mayor demanda, y también reemplazan al personal con licencia médica o en vacaciones.

Edad y nivel de escolaridad de los contratados directos

El estudio indagó en algunas características socio-demográficas de los trabajadores contratados directamente por las plantas lácteas. Respecto a la edad, estos están concentrados en el grupo de 20 a 39 años (61,5%); otro 21,3% forma parte del tramo de entre 40 a 49 años. La dotación de personal corresponde, entonces, principalmente a adultos de mediana edad y jóvenes.

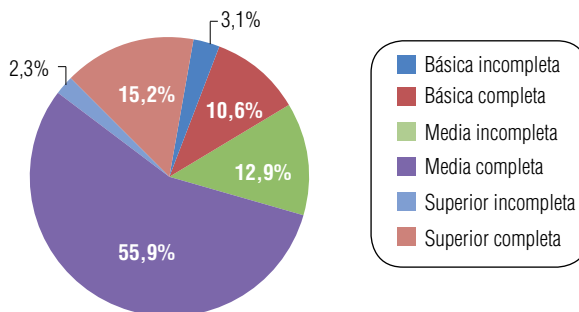
Gráfico 11
Edad de los trabajadores de las plantas lácteas



Fuente: Elaboración propia

En materia de escolaridad, los datos permiten apreciar que el 55,9% de los trabajadores tiene nivel medio completo; otro 26,6% presenta grados de escolaridad inferiores: desde básica incompleta a media incompleta. Un 17,5% tiene estudios superiores; de ellos, un 15,2% los concluyó.

Gráfico 12
Nivel de escolaridad de los trabajadores de las plantas lácteas



Fuente: Elaboración propia

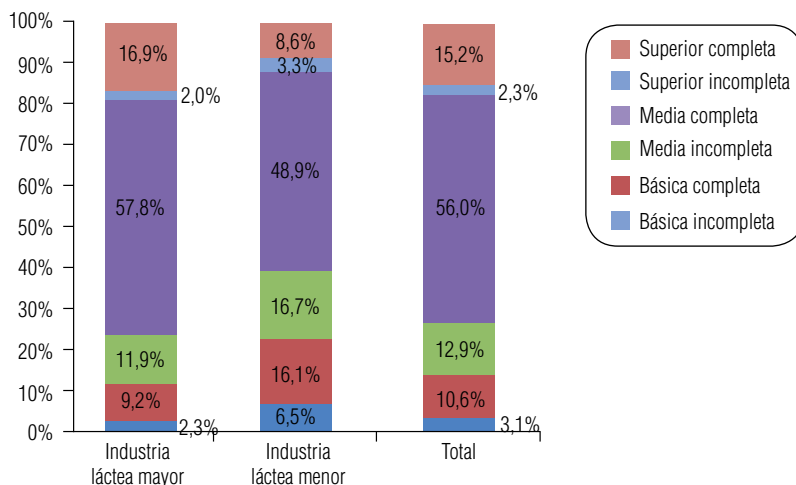
No existen cifras disponibles y actualizadas que permitan hacer una comparación del nivel de escolaridad promedio de los trabajadores de las plantas lácteas estudiadas y la escolaridad promedio de la población regional. Sin embargo, el INE proporciona datos (trimestre octubre-diciembre de 2008) de los años de escolaridad promedio de la población de 15 años o más a nivel nacional (10,3) y de las regiones de Los Lagos (9,0) y Los Ríos (9,0). Ello permite observar que un porcentaje importante de trabajadores de plantas lácteas está por sobre la media: 73,5% tiene escolaridad media completa y/o superior (completa o incompleta) (Ministerio de Educación, 2008¹⁹⁵).

Es interesante leer la información de escolaridad que arroja la encuesta autoaplicada, desde el prisma del tipo de industria láctea (menor o mayor), pues la experiencia indica que, usualmente, la mayor calificación formal para el trabajo es patrimonio de los ocupados en empresas más grandes, que utilizan tecnología de punta y moderna en los procesos¹⁹⁶ y que agregan más valor a los productos. Ello queda confirmado en las unidades estudiadas: mientras un 16,9% de los trabajadores de las plantas lácteas clasificadas como mayores ostentan un nivel de educación superior completa, solo el 8,6% de los trabajadores de industrias menores lo poseen, produciéndose una distancia de 8,3 puntos porcentuales entre ambos. Misma diferencia, pero a la inversa, ocurre en los niveles de escolaridad bajo la media completa: allí está el 23,4% de los trabajadores de plantas lácteas mayores y el 39,3% de plantas lácteas menores, vale decir, 15,9 puntos porcentuales más.

¹⁹⁵ Ministerio de Educación. Indicadores de la educación en Chile. Santiago de Chile, 2007-2008. Santiago de Chile, 2008.

¹⁹⁶ Los dirigentes sindicales entrevistados mencionaron, por ejemplo, los procesos de pasteurización, torres de secado y calderas.

Gráfico 13
Nivel de escolaridad de los
trabajadores de las plantas lácteas



Fuente: Elaboración propia

Remuneraciones imponibles

El estudio indagó acerca de los montos brutos mensuales percibidos por los trabajadores contratados directamente por las plantas lácteas, en el mes calendario de junio 2011 y sobre los conceptos y porcentajes involucrados en su estructuración.

El estudio asume como definición del concepto de remuneración, aquella que señala que está constituida por las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero, que debe percibir el trabajador o trabajadora del empleador o empleadora por causa del contrato de trabajo. La remuneración imponible es aquella que, estando definida en el concepto de remuneración (sueldo, sobresueldo, comisión, participación, gratificación), sirve de base de cálculo para efectuar los descuentos previsionales. Y, la remuneración no imponible son los estipendios que no están afectos a descuentos previsionales, y que, no constituyendo remuneración, son percibidos por el trabajador bajo los siguientes conceptos: asignaciones de movilización, colación, pérdida de caja y desgaste de herramientas, cargas familiares autorizadas, viáticos, indemnizaciones por término de la relación laboral (por años de servicios, sustitutiva

del aviso previo de un mes, por feriado anual devengado) y, en general, las devoluciones de gastos en que incurra el trabajador por causa del trabajo¹⁹⁷. Los conceptos priorizados en el análisis fueron aquellos que forman parte de la remuneración imponible.

La investigación constató que el 68,1% de los trabajadores de plantas lácteas perciben remuneraciones imponibles entre \$172.000¹⁹⁸ y \$430.000 brutos mensuales; vale decir, entre uno y hasta 2,5 ingresos mínimos mensuales (IMM). No obstante, prácticamente, la mitad de ellos (31,5%) obtiene entre \$258.000 y \$344.000 (2 IMM).

En los tramos salariales que superan los tres IMM (medio millón de pesos hacia arriba), se produce la tendencia de la pirámide inversa: conforme aumenta el monto de la remuneración, baja el número de trabajadores. No obstante, un 22% de trabajadores percibe dicha cantidad.

Aquellos trabajadores que perciben menos de un IMM son muy pocos (1,3%). La explicación de las plantas a la existencia de esta situación es que obedece a un tema coyuntural, ocurrido en el mes escogido para el análisis: casos de personal con licencias médicas o con ausencia laboral por distintos motivos.

Tabla 11
Remuneraciones imponibles brutas mensuales
de los trabajadores de plantas lácteas

Tramo	Remuneración imponible bruta mensual ¹	%
1	Menos de \$172.000	1,1
2	\$172.000	0,2
3	\$172.001 hasta \$258.000	17,4
4	\$258.001 hasta \$344.000	31,5
5	\$344.001 hasta \$430.000	19,2
6	\$430.001 hasta \$516.000	8,7
7	\$516.001 hasta \$860.000	12,9
8	\$860.001 hasta \$1.376.000	5,4
9	\$1.376.001 hasta \$2.064.000	2,2
10	Más de \$2.064.000	1,5
	Total	100,1

Fuente: Elaboración propia

¹⁹⁷ Código del Trabajo, Artículos 41 y 42.

¹⁹⁸ Corresponde al Ingreso Mínimo Mensual legal vigente entre el 1° de julio de 2010 hasta el 30 de junio de 2011.

Las fuentes existentes en el país que recogen información sobre la situación de remuneraciones de los trabajadores utilizan distintos marcos conceptuales y diseños metodológicos, de ahí que es difícil hacer comparaciones sobre si estos montos están o no en el promedio nacional de los trabajadores que tienen una inserción ocupacional similar, en cuanto a actividad económica, región y tamaño.

Teniendo en cuenta esta importante salvedad, igual pareció interesante dar una mirada global a las cifras que aporta la Asociación Chilena de Seguridad¹⁹⁹ (2011)²⁰⁰, que publica mensualmente un informe sobre el comportamiento del empleo y de las remuneraciones en empresas afiliadas, elaborado sobre la base de una muestra²⁰¹.

En el sector industrial, los montos de las remuneraciones imponibles promedio correspondieron (junio 2011²⁰²) a \$531.587. Esta información incluye trabajadores de todos los estamentos ocupacionales: profesionales, gerentes, administrativos, personal de producción, etcétera. Los datos regionales del mismo informe indican que en Los Lagos, para una muestra de 1.435 empresas afiliadas, el monto promedio de remuneraciones imponibles es \$502.274; y en Los Ríos, para una muestra de 820 empresas afiliadas, el monto promedio de remuneraciones imponibles es \$482.872. Finalmente, en cuanto a tamaño, las empresas medianas y grandes afiliadas a la asociación, se mueven en rangos imponibles de entre \$511.685 y \$611.472.

Al contraponer las remuneraciones de las plantas estudiadas, según su clasificación de mayor y menor, es apreciable que en el único tramo en el que hay una cierta equivalencia en la proporción de trabajadores es en el de \$258.000 a \$344.000 (1,5 a 2 IMM): un 30,6% corresponde a ocupados en la industria láctea mayor y un 35,3% en la industria láctea menor.

No obstante, revisando en conjunto el estado de la situación salarial, se aprecia una clara diferencia de ingresos de los trabajadores, según su inserción laboral por tipo de planta. En las mayores, un 44,1% integra los tramos bajo los dos IMM (\$344.000), mientras que en las

¹⁹⁹ Mutualidad a la que están afiliadas once de las 16 plantas lácteas seleccionadas para el estudio.

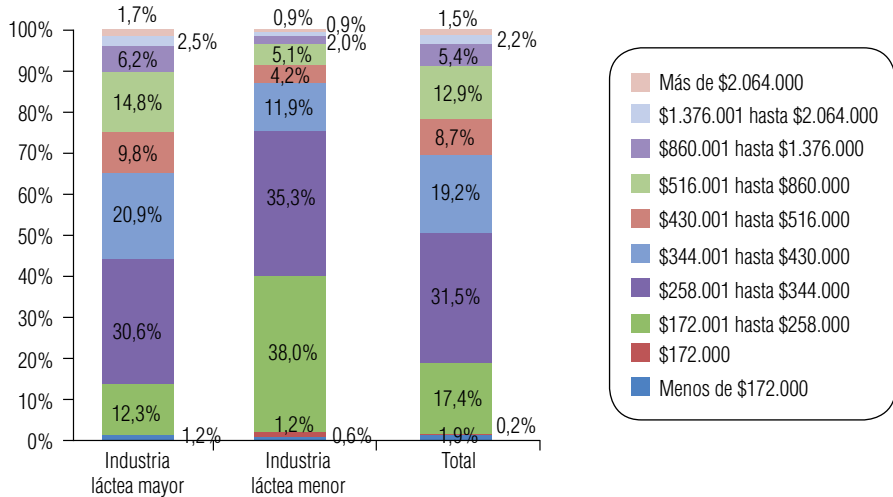
²⁰⁰ Asociación Chilena de Seguridad. Comportamiento del empleo y remuneraciones. Informe mensual de una muestra de empresas afiliadas. Junio 2011. Santiago de Chile, 2011.

²⁰¹ En junio de 2011, la masa de trabajadores afiliados alcanzó a 2.031.532, pertenecientes a 38.769 empresas a nivel país. La muestra fue de 30.829 empresas, con un total de 1.597.557 trabajadores.

²⁰² Mes al que hace referencia la información recogida en la encuesta.

menores el 75,1% está en dicha condición; y, al revés, mientras en las mayores, el 55,9% tiene ingresos por sobre los dos IMM, solo obtiene dicha remuneración el 25% de los trabajadores de plantas industriales menores.

Gráfico 14
Distribución de los trabajadores de plantas lácteas,
según monto de remuneraciones imponible bruta mensual y tipo de planta



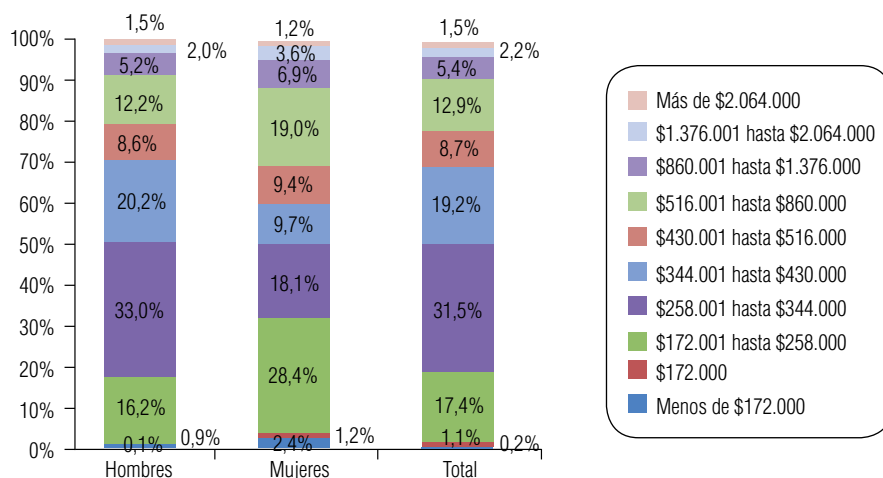
Fuente: Elaboración propia

Aun cuando, como ya fue establecido, el universo femenino ocupado en la industria láctea es reducido, igual resulta interesante hacer una lectura de la información sobre montos remuneracionales según el sexo de los trabajadores, para verificar o rechazar la existencia de brechas, de comprobada ocurrencia en el mercado laboral chileno. Al respecto, es posible constatar que, proporcionalmente, más mujeres que hombres, están concentradas en los tramos de menores ingresos (menos de 1,5 IMM=\$258.000): 32% versus 17,2% de hombres.

Y en el tramo identificado antes como el de inserción más frecuente de los trabajadores de las plantas lácteas (1,5 IMM a 2 IMM=\$258.000 a \$344.000), también se aprecia la diferencia en perjuicio de las mujeres: 33% de hombres y sólo 18,1% de mujeres está en él. Vale decir, la distancia alcanza casi 15 puntos porcentuales.

Una relación completamente distinta es la existente en los tramos que superan los 2,5 IMM (\$430.000): en cada uno de ellos se concentran, proporcionalmente, más mujeres: 40,1% versus 29,5% de hombres; la diferencia alcanza casi 10 puntos porcentuales. Podría explicarse esto en la constatación hecha antes de la mayor participación femenina en funciones profesionales y técnicas de la industria.

Gráfico 15
Distribución de los trabajadores de plantas lácteas,
según monto de remuneraciones imponible bruta mensual y sexo



Fuente: Elaboración propia

Los conceptos que componen las remuneraciones imponibles brutas de los trabajadores contratados directamente por las plantas lácteas son, principalmente, tres: sueldo base, gratificación (ambos están presentes en las 16 plantas estudiadas) y horas extraordinarias (presente en doce de ellas). La mitad de las plantas estudiadas (ocho) agrega un bono o incentivo de producción. El peso porcentual de cada uno de estos conceptos en el cálculo salarial final es diferente en las distintas industrias; no obstante, es posible concluir que los sistemas retributivos aplicados, privilegian un tipo de remuneración fija (sueldo base + gratificación), siendo, en general, la parte variable (horas extras + bonos) porcentualmente bastante menor.

El sueldo base varía en las distintas plantas desde el 40% y hasta el 70% de la remuneración bruta imponible mensual; aunque, de manera más frecuente, bordea el 50% y 70%. Sus montos son determinados, en lo principal, utilizando el encasillamiento a escalas previamente definidas, que son aplicadas a los trabajadores desde su ingreso a la planta. Ello ocurre en siete plantas lácteas mayores y en cinco menores. En menos situaciones (tres mayores y tres menores) es determinado usando como piso el ingreso mínimo mensual.

La gratificación es el otro concepto que presenta regularidad en la formación de la remuneración: es cancelada en todas las plantas y –en la mayoría de los casos (doce)–, la modalidad ocupada es el 25% de la remuneración anual garantizada (Artículo 50 del Código del Trabajo), efectuándose cancelaciones mensuales. La excepción la constituyen dos plantas, pertenecientes a una misma empresa, que utilizan el pago anual de 30% de utilidades (Artículo 47 del Código del Trabajo) y una que cancela la gratificación basándose en una fórmula acordada en negociación colectiva²⁰³.

Las horas extraordinarias hacen parte de la remuneración en doce plantas: tres de ellas reconocen realizarlas de forma reiterada y otras nueve, de modo ocasional. No obstante, su participación porcentual en el cálculo total es baja: más frecuentemente representa entre el 1% y el 5%. Cerca del 40% del universo de trabajadores de las plantas lácteas estudiadas realizaron horas extraordinarias en el mes anterior a la aplicación de la encuesta. Según datos proporcionados por las industrias, 1.372 trabajadores (alrededor del 40% del universo total de contratados directos) realizaron un total de 23.324 horas, lo que da un promedio individual muy bajo (casi 6 horas mensuales por cada trabajador). Al leer esta información por planta, se constata que los promedios de horas extraordinarias van desde dos hasta 31 horas por trabajador al mes, lo que también es bajo y se enmarca en lo estipulado en la norma. En tres plantas lácteas mayores alcanza los promedios más altos (entre 20 y 30 horas por trabajador al mes).

Finalmente, solo ocho plantas lácteas (tres mayores y cinco menores) pagan bonos o incentivos de producción, en porcentajes de la remuneración muy distintos: en las lácteas menores, el porcentaje es superior, bordea entre el 10% y 20%; en cambio en las mayores, el porcentaje es menor al 4%. El principal criterio utilizado para su cálculo es, en el caso de las mayores, la calidad del trabajo ejecutado (cinco); y en las menores, principalmente, el aumento de la producción (cinco) combinada con la calidad del trabajo ejecutado (cuatro).

²⁰³ Solo una planta no respondió la consulta.

Ocho plantas, siete de las cuales son mayores, cancelan adicionalmente y como concepto imponible, otros bonos o asignaciones como complementos salariales, en general, acordados en procesos de negociación colectiva. Estos alcanzan ponderaciones muy variadas aunque, en general, no llegan el 10% de la remuneración. Los más mencionados son: bono de responsabilidad, de reemplazo, de trabajo nocturno, de antigüedad²⁰⁴.

Para aumentar las remuneraciones a sus trabajadores once plantas señalan utilizar uno o más criterios, siendo los principales el mejoramiento en la calificación (estudios, capacitación, entrenamiento) (siete) y la antigüedad (cuatro). Las respuestas son similares y transversales a los distintos tipos de plantas (mayores y menores).

La tabla siguiente muestra, a modo de síntesis, la cantidad de plantas lácteas que aplican los distintos conceptos salariales e indica los rangos de ponderación más frecuentes en el cálculo de la remuneración imponible bruta final de los trabajadores.

Tabla 12
Conceptos salariales y ponderaciones frecuentes
en plantas lácteas mayores y menores

Concepto salarial	Número de plantas mayores (n=10)	Rangos de ponderación	Número de plantas menores (n=6)	Rangos de ponderación
Sueldo base	10	55% a 75%	6	40% a 70%
Gratificación	10	17% a 25%	6	18% a 25%
Horas extraordinarias	8	1,5% a 10%	4	2% a 5%
Bono o incentivo de producción	3	2,5% a 4%	5	10% a 15%
Otros bonos	7	1% a 10%	1	1%

(*) De asistencia, responsabilidad, antigüedad, movilización

Fuente: Elaboración propia

El tema de las remuneraciones y de los beneficios económicos es siempre una materia laboral prioritaria para los trabajadores. Y, por lejos, el más abordado en los instrumentos colectivos vigentes en la industria.

²⁰⁴ Hay también bonos para operadores de cámaras de frío, de turno, maestro y de desempeño, entre otros.

Las opiniones vertidas por los dirigentes sindicales en las entrevistas realizadas destacan aspectos que preocuparían al conjunto de los trabajadores a quienes representan: insatisfacción por rentas (consideran que, en promedio, son bajas); lenta movilidad salarial (para que los salarios aumenten deben esperar períodos largos de tiempo, en un par de casos indicaron que podía extenderse hasta por ocho a nueve años); diferencias salariales pronunciadas entre trabajadores de distintas plantas lácteas que pertenecen a una misma empresa (aun cuando las funciones desempeñadas por unos y otros son, relativamente, similares); y desatención de las industrias por valorizar, en las remuneraciones, los méritos de competencia y capacitación de los trabajadores.

Finalmente hay que indicar, que solo una planta estudiada, clasificada como industria láctea mayor, está localizada en la provincia de Chiloé y utiliza el subsidio estatal (Ley N° 19.853) que bonifica la contratación de mano de obra local al devolver –por cada trabajador– el 17% de la remuneración imponible, con un tope²⁰⁵. Este sistema abarca, prácticamente, el 100% de su planilla de personal.

Jornadas de trabajo

Según lo informado por las plantas elegidas para el estudio, todos los trabajadores contratados de manera directa cumplen jornadas ordinarias de 45 horas semanales. Solo una planta consigna la presencia de ocho trabajadores con jornada excepcional, lo que representa el 17% de su plantilla. En todos los casos, la jornada considera entre 30 y 60 minutos de pausa para colación y en cuatro plantas puede llegar a realizarse otra pausa de 20 a 30 minutos, relacionada con la naturaleza del trabajo, término y/o comienzo de nuevos procesos, aseo de los lugares de trabajo.

En general, las plantas lácteas operan en proceso continuo (doce) y los trabajadores ejecutan tres turnos, haciendo rotación semanal. Laboran, obviamente, domingos y/o festivos, en tareas principales. En algunos casos, sobre todo de industrias lácteas menores, dado el momento estacional (invierno) en que fue realizado el estudio, estaban operativos solo dos turnos; sin embargo, en la estación primavera-verano esta situación cambia y comienzan a ejecutar su producción en tres turnos.

²⁰⁵ Esta ley, publicada en febrero de 2003, beneficia a las empresas que operan en Tarapacá, Aysén, Magallanes, Chiloé y Palena. Otorga franquicias aduaneras, tributarias y subsidios para fomentar actividades productivas en zonas extremas. Entre enero y diciembre del 2011, el tope mencionado fue de \$186.003.

De este modo, es posible apreciar que la organización normal del tiempo de trabajo corresponde a un modelo industrial clásico, estructurado en varios turnos rotativos y con una diferenciación clara entre la jornada industrial (tiempo de funcionamiento de las instalaciones) y la jornada de trabajo individual. Conviven y se solapan, entonces, la organización tradicional de estructuración regular y uniforme del trabajo –programado mediante turnos y rotaciones– y la organización flexible dirigida a la adaptación del tiempo de trabajo a las necesidades de la producción. La jornada continuada es la norma habitual, con una duración de alrededor de ocho horas; como ya fue dicho, el descanso o pausa obligatoria durante la jornada es de entre 30 y 60 minutos y en algunos casos específicos, son establecidos tiempos de pausa adicionales para los trabajadores directos.

Como se adelantó, las jornadas extraordinarias son escasas y están dentro de parámetros legales (son pactados por escrito en forma previa). Las razones para su utilización son, sobre todo, las siguientes: solucionar desperfectos de alguna máquina o equipo (doce casos), cumplir con demandas de clientes (diez), cubrir solicitudes o urgencias de producto fuera de la programación regular (nueve), y evitar la descomposición de la materia prima (seis). Las empresas declaran que siempre son realizados en mutuo acuerdo con los trabajadores quienes, indican, muestran mucho interés (50%) y mediano interés (50%) por realizarlas. En todos los casos se estableció que son compensadas económicamente y con tiempos de descanso, de acuerdo a lo estipulado en el Código del Trabajo y/o en los instrumentos colectivos, cuando existen.

Los dirigentes sindicales entrevistados hicieron algunos alcances, principalmente, sobre el tema turnos y descansos efectivos, en tanto generan problemas a los trabajadores:

- a) en una planta persistiría por casi un año una dificultad en el ajuste de los turnos, los que fueron modificados, generando costos en materia de conciliación vida familiar-trabajo y costos económicos, que los ha llevado a pedir revertir la decisión a la planta, sin alcanzar todavía un resultado positivo;
- b) en otro par de plantas, que operan de manera continua (365 del año y en tres turnos), por política de la empresa el cambio de turnos en algunas secciones debe hacerse en el puesto de trabajo, lo que genera que el trabajador entrante y el saliente destinen hasta 20 minutos adicionales a su jornada para recibir o hacer entrega del puesto; hasta el momento se les retribuye por medio del pago de horas extras, sin embargo no existe formalización contractual, ni tampoco es muy claro que los dirigentes sindicales acepten la fórmula, en tanto reduce el descanso de los trabajadores;

- c) cuando las plantas requieren el concurso de los trabajadores para ejecutar horas extras y/o laborar en días domingos, les basta con compensar económicamente, de acuerdo a lo estipulado en la norma; sin embargo, la opinión de los dirigentes es que ello, aunque legal no es deseable, pues –en estricto sentido– los trabajadores pierden el disfrute efectivo de su descanso; por lo mismo, plantean la necesidad de minimizar completamente la utilización de dicha fórmula. Esta situación ocurriría de manera más frecuente en la temporada alta (primavera-verano).

Respecto de la jornada horaria hay que agregar dos alcances importantes: es una de las materias, relativamente, más sancionada por incumplimientos a la norma laboral²⁰⁶ y constituye uno de los conceptos abordado de modo prioritario en los distintos instrumentos colectivos vigentes en industrias lácteas. Algunos instrumentos establecen (en casos de forma muy detallada) posibilidades de ejecución y tipos de compensación por: jornada ordinaria y extraordinaria, diurna y nocturna, en día hábil, en domingos y festivos, repitiéndose los derechos consagrados en la ley laboral y/o adicionando beneficios complementarios. Se hace especial mención al pago de bonos por turno (seis plantas) y se consigna también la posibilidad de ejecución de jornadas especiales, frente a las llamadas de la planta para realizar producciones adicionales (cuatro casos).

Higiene y seguridad laboral

Tres son las mutualidades de empleadores a las que están adscritas las plantas lácteas estudiadas: Asociación Chilena de Seguridad (once), Cámara Chilena de la Construcción (cuatro) e Instituto de Seguridad del Trabajo (una).

De acuerdo al último proceso de evaluación de riesgo de plantas por parte de la mutualidad, la tasa de cotización notificada en el marco de la aplicación de la Ley N° 16.744, en general, alcanza el 1,29% (cinco casos), 1,63% (tres casos), 2,31% (dos casos), 2,65% (cuatro casos) y 3,5% (un caso). Esta última planta (menor) exhibe una tasa que indica una situación de riesgo muy superior a la media. El Decreto Supremo N° 110²⁰⁷ determina para la industria láctea, una cotización adicional efectiva de 1,70% por sobre la tasa base. Otras cuatro plantas (dos mayores y dos menores), que tienen una tasa de 2,65%, están en el límite.

²⁰⁶ Esto se verá más adelante, en el apartado sobre cumplimiento de la normativa laboral.

²⁰⁷ Escala para la determinación de la cotización adicional diferenciada.

Solo a una planta le fue fijada como tasa el porcentaje base, que corresponde a 0,95%; en tanto, en 2010, la mutualidad donde está afiliada (Asociación Chilena de Seguridad) le entregó la certificación en prevención por el cumplimiento de los niveles I y II del Sistema de Gestión en Seguridad Ocupacional.

De las plantas estudiadas, 15 (sobre 16) están obligadas por la ley laboral a contar con Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, en tanto emplean diez o más trabajadores²⁰⁸. Todas cumplen con la norma, realizan también la entrega de una copia a sus trabajadores y, en su oportunidad, hicieron el envío del respectivo ejemplar a la Inspección del Trabajo.

En cuanto a la existencia y funcionamiento del Comité Paritario, obligación para todas aquellas unidades productivas de más de 25 trabajadores²⁰⁹ (15), también las plantas lácteas encuestadas cumplen la norma, todas informaron tenerlo operativo y realizar reuniones, a lo menos, una vez al mes, levantando las actas correspondientes. Adicionalmente, cinco plantas señalaron hacer reuniones cuando ocurre algún accidente; y otras tres, cuando alguno de sus miembros lo solicita. Todas informan haber recibido asesoría técnica sobre la materia, de la mutualidad a la que están afiliadas. Los dirigentes sindicales de dos plantas explicitaron, sin embargo que, en el caso específico de sus unidades productivas, el comité, derechamente, no funciona.

Asimismo, todas las plantas que tienen obligación legal de tener constituido y funcionando el Departamento de Prevención de Riesgos Profesionales, por ocupar más de 100 trabajadores²¹⁰, cumplen con la norma y, en cada caso, está dirigido por un experto profesional o técnico. Se suman a ellas, dos plantas lácteas mayores, aun cuando emplean menos trabajadores del número legalmente exigido. Los dirigentes sindicales de dos plantas lácteas plantearon que han existido oportunidades en que no se ha cumplido con las jornadas del profesional prevencionista.

En las plantas lácteas existe un conjunto de factores de riesgo a los que están expuestos los trabajadores, como consecuencia del desempeño de sus funciones. Los que afectarían a un mayor número de ellos son: el trabajo de pie, el ruido, levantar, arrastrar o trasladar cargas y seguir el ritmo que impone la cadena productiva²¹¹.

²⁰⁸ Código del Trabajo, Artículo 153.

²⁰⁹ Decreto Supremo N° 54, Artículo 1° y siguientes. Reglamento para Constitución y Funcionamiento de Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.

²¹⁰ Decreto Supremo N° 40, Título III, Artículo 8 y siguientes. Reglamento sobre Prevención de Riesgos Profesionales.

²¹¹ La literatura especializada señala que en tanto se acompaña de otros factores de exigencia como demanda muy intensiva de funciones sensorio-motrices en trabajos repetitivos, apremio de tiempo, etcétera, constituye un riesgo relacionado con carga mental y psico-social.

Tabla 13
Factores de riesgo laboral en las plantas lácteas
y trabajadores expuestos

Factores de riesgo	Número de plantas	Número de trabajadores expuestos (*)	% en el universo de contratados directos n = 3.465
Trabajo de pie	10	1.150	33,2
Ruido	14	912	26,3
Levantar, arrastrar o trasladar cargas	12	894	25,8
Seguir el ritmo de la cadena productiva	4	539	15,6
Realizar trabajos en que deben alcanzar elementos u objetos situados en lugares muy altos o muy bajos	3	397	11,5
Realizar los mismos movimientos en período cortos de tiempo	8	383	11,0
Realizar trabajos que los obliguen a mantener posturas inadecuadas	4	249	7,2
Humedad	7	245	7,1
Seguridad de maquinarias, herramientas, equipos o material	5	182	5,3
Respirar polvos, humos o vapores	6	153	4,4
Manipulación o respiración de sustancias o productos químicos tóxicos	8	149	4,3
Mantener altos niveles de atención	3	112	3,2
Seguridad de las instalaciones	3	100	2,9
Altas temperaturas	4	80	2,3
Falta de luz (natural o artificial)	2	70	2,0
Bajas temperaturas	4	60	1,7
Radiaciones	2	13	0,4

(*) Los mismos trabajadores pueden estar expuestos a más de un factor de riesgo

Fuente: Elaboración propia

Los dirigentes sindicales entrevistados se detienen y hacen especial mención al ruido como factor de riesgo porque parece ser un elemento constante y presente en todas las plantas

lácteas. Señalan que, aun cuando las mutualidades realizan mediciones, igualmente los decibeles continúan siendo altos y los protectores auditivos que utilizan los trabajadores no logran amortiguar la fuerte exposición.

El informe de la Conama (1998) confirma este fenómeno al señalar: *“La mayor fuente de generación de ruido en una industria láctea es debido al ruido propio de los equipos en funcionamiento (bombas, agitadores, pistones neumáticos, envasadoras, etcétera). La segunda fuente corresponde al ruido producido por el lavado de tinas queseras, reactores y estanques con vapor. El vapor al impactar la superficie del tanque metálico produce un ruido ensordecedor. Los ruidos causados por las operaciones que se llevan a cabo en una planta lechera son la primera causa de estrés de los trabajadores, sin contar los casos de pérdida de la capacidad auditiva y sordera que han sido detectadas cada vez con mayor frecuencia en este tipo de industria. Por lo tanto, la instalación de un sistema de medición y monitoreo de ruidos y el diseño de estructuras de control y abatimiento de los mismos es una tarea indispensable para cualquier planta de procesamiento de productos lácteos. Según algunos autores, los daños derivados de los ruidos molestos en plantas lecheras constituyen el problema más grave de salud ocupacional en este tipo de industria”.*

También relevan otros factores que consideran altamente riesgosos para los trabajadores y que deben ser controlados de manera preventiva. Si bien no es elevada la dotación expuesta, ni tampoco el número de industrias involucradas, es importante mencionarlas pues un mal manejo de ellos puede, eventualmente, generar accidentes graves: es el caso de la seguridad de maquinarias y equipos (ausencia de válvulas de corte rápido en las calderas, por ejemplo, que permitan parar los equipos ante una emergencia; falta de reparación oportuna de partes de piezas de máquinas); el manejo de productos químicos (cloro, soda cáustica, ácido acético, amoníaco, ácido nítrico, que no siempre está automatizado, debiendo los trabajadores hacer trasvasijos manuales de depósitos mayores a recipientes menores que faciliten su uso dosificado; y la presencia de vapores tóxicos y/o contaminantes (ausencia de extractores para purificar el aire en algunos lugares, como salas de caldera, líneas de máquina, espacios destinados a lavar moldes e implementos de producción).

Todas las plantas dicen informar a los trabajadores sobre los riesgos específicos a que están expuestos en sus faenas, junto con las medidas preventivas y los métodos de trabajo correctos²¹². Las modalidades que ocupan para cumplir con el derecho a saber del personal son charlas breves (16), distribución de copia de Reglamento Interno donde estas materias están

²¹² Decreto Supremo N° 40, Artículo 21. Reglamento sobre Prevención de Riesgos Profesionales.

incorporadas (doce), cursos de capacitación (diez), y actividades prácticas de adiestramiento (ocho). Algunos dirigentes sindicales también replican esta información, haciendo ver que existe un cumplimiento formal, pero que el tiempo dedicado a las inducciones es extraordinariamente corto y la calidad de los contenidos entregados es muy limitada.

Además, las plantas lácteas –sobre todo las mayores– dicen implementar diversos sistemas de gestión de seguridad en el trabajo, crean comités de seguridad, dan instructivos para el trabajo seguro y el autocuidado, todo ello orientado a reducir situaciones de riesgo laboral. Solicitan también a las mutualidades apoyo para la evaluación y control de riesgos, la capacitación de los trabajadores, la implementación de programas de vigilancia.

Las plantas lácteas entregan a su personal equipos de protección personal obligatorios para el trabajo de producción. Destacan: guantes, calzado, protectores auditivos y mascarillas²¹³. Algunas plantas (tres mayores y cuatro menores) indican que a veces el personal es resistente a ocuparlos, situación que es también confirmada por dirigentes sindicales, principalmente, de plantas lácteas menores, donde no existiría una conciencia muy desarrollada de autocuidado. En las lácteas mayores, en cambio, los requerimientos de las certificaciones exigirían una fuerte preocupación por la gestión y el control de los procesos. Los dirigentes ponen el acento en que los equipos de protección deben ser de calidad, contar con el certificado respectivo y tener un recambio periódico, situación que no parece respetarse adecuadamente en algunas plantas.

Aun cuando la exposición de los trabajadores a factores de riesgo no necesariamente deriva en accidentes laborales y/o enfermedades profesionales, en las plantas estudiadas hay presencia de ellos, aunque en número reducido.

Los accidentes ocurridos en el último año calendario fueron casi siempre leves²¹⁴ y correspondieron, principalmente, a cortes, golpes y caídas. Sumaron un total de 191 trabajadores afectados, a los que hay que agregar otros 26 que sufrieron accidentes de trayecto. En el universo de los contratados directos representan el 6,3%.

Con excepción de dos plantas (una mayor y una menor), el resto indica tener diseñado un plan de contingencia en caso de ocurrencia de un accidente grave o fatal: en general, cuentan con algún personal de la planta que otorga el primer auxilio en la instalación de la planta y

²¹³ En seis instrumentos colectivos fueron establecidos acuerdos de entrega de ropa de trabajo.

²¹⁴ Solo una planta registró, en el último año calendario, un accidente grave.

notifica de inmediato a la mutualidad para que se haga cargo del accidentado, el que debe ser trasladado en ambulancia al centro de atención respectivo. La mayoría de los dirigentes sindicales consideran, sin embargo, que los planes de contingencia son elementales y básicos y que no siempre, el primer auxilio es otorgado por una persona que tiene competencia y preparación para asistir y diagnosticar, situación que, en ocasiones, puede inhibir o dilatar la derivación del paciente a una instancia de salud especializada.

En cuanto a las enfermedades profesionales, si bien las más mencionadas como potencialmente riesgosas son tendinitis, lumbares e hipoacusia neurosensorial, en el período señalado, las plantas lácteas que informaron solo registraron tres trabajadores con alguna de ellas. Los dirigentes sindicales no estuvieron de acuerdo con esta cifra y contabilizaron varios más en sus propias plantas; la diferencia estaría en que, si bien los trabajadores tienen síntomas y están siendo tratados médicamente por alguna de estas enfermedades, no han sido declarados enfermos profesionales propiamente tal. Mencionaron además, que faltan acciones destinadas a la prevención de enfermedades derivadas del trabajo.

Respecto de accidentes y enfermedades, los dirigentes de varias plantas lácteas mayores señalaron que, por política de sus respectivas empresas, las plantas deben cumplir con indicadores preestablecidos de máximos de siniestralidad y accidentabilidad, que no pueden ser sobrepasados. Esto les obligaría a buscar soluciones alternativas, como derivar al trabajador a una atención privada u otorgarle permiso por un par de días para que se reponga en casa. Con ello evitan su envío a la mutual y arriesgar el aumento de la prima.

Otro elemento de política empresarial, que los mismos dirigentes sindicales describen como “perverso”, es el otorgamiento a los trabajadores de un bono de autogestión de seguridad, que los presionaría a ocultar un accidente para no perder el bono y para impedir ser reprochado por el impacto que ello tiene en los indicadores que la planta debe cumplir. Concluyen, entonces, que muchas veces las bajas en la accidentabilidad que algunas plantas orgullosamente exhiben, ocultan estos fenómenos.

En coherencia con lo anterior, es la enfermedad común el motivo predominante de las licencias médicas en las plantas lácteas. En el último año calendario correspondieron al 92,7% del total de licencias concedidas. Aquellas por accidente del trabajo, accidente de trayecto y enfermedad profesional suman 5,9%, y las relacionadas con temas de paternidad/maternidad y atención de hijos/as sólo 1,3%.

Tabla 14
Licencias médicas de trabajadores de plantas lácteas

Motivo	Número de trabajadores (*)	%
Enfermedad común	1.314	92,7
Accidente del trabajo	71	5,0
Accidente de trayecto	11	0,8
Enfermedad laboral	2	0,1
Maternidad (pre y post natal)	16	1,1
Enfermedad hijo menor de 1 año	3	0,2
Total	1.417	99,9

(*) Los mismos trabajadores pueden haber tenido más de una licencia médica en el período

Fuente: Elaboración propia

Complementariamente, en relación con el tema de maternidad y atención de hijos/as, la encuesta aplicada solicitó información a las plantas lácteas obligadas por ley a otorgar el derecho de sala cuna, al tener contratadas más de 20 trabajadoras: suman ocho (cinco mayores y tres menores).

En las ocho plantas, las trabajadoras con hijos menores de dos años suman 21 personas. Cuatro de las plantas otorgan el beneficio bajo la modalidad de bono compensatorio y usan como argumento que las trabajadoras prefieren mantener a los hijos en casa por los factores climáticos y su eventual impacto en la salud de los menores. Estas razones no están estipuladas en la ley laboral²¹⁵. Tres de las ocho plantas, no otorgan el beneficio arguyendo que las mujeres no lo demandan y/o buscan su propia solución al cuidado de los hijos/as. Sobre el beneficio horario y de transporte para asegurar el amamantamiento de los hijos menores de dos años, todas las empresas indican que los otorgan; pero, en general, adecúan el horario de entrada (una hora después) o salida (una hora antes) de las trabajadoras.

Finalmente, hay que destacar que en las plantas encuestadas las tasas de ausentismo laboral son bastante bajas, se mueven en rangos que van desde cero ausentismo hasta dos puntos y fracción. Solo una planta reconoce en el tema un problema, calculando la tasa en 25,2%.

²¹⁵ Dictamen de la Dirección del Trabajo N°3282/0095 de 12.08.2003.

Capacitación para el trabajo

Pocas son las plantas en las que en sus empresas de referencia está constituido y operativo el Comité Bipartito de Capacitación. La norma legal dispone que aquellas cuya dotación de personal es igual o superior a 15 trabajadores, ya sean permanentes o transitorios, están obligadas a constituir dicho comité²¹⁶. Solo seis de las 15 plantas encuestadas, que tienen dicho número de ocupados²¹⁷ (5 mayores y 1 menor), respondieron positivamente.

Ahora bien, los dirigentes sindicales entrevistados de tres plantas lácteas mayores, pertenecientes a empresas en que el comité estaría constituido, indican que lo está formalmente, en las oficinas centrales –a menudo localizadas en la Región Metropolitana– pero sus planes y programas no llegarían a las regiones ni a las plantas allí operativas, de modo que su existencia no los beneficiaría.

Independiente de la existencia o no de Comité Bipartito, en la mayoría de las plantas lácteas estudiadas sí se ejecutan actividades de capacitación para el personal directivo y/o no directivo²¹⁸. En el último año, una cifra total nada despreciable de 66 directivos y de 1.994 no directivos habrían participado en procesos de capacitación: corresponden al 59,4% del universo total de trabajadores contratados de manera directa, aun cuando hay que hacer la salvedad de que los mismos trabajadores pueden haber participado en más de un proceso de capacitación.

No obstante, haciendo la lectura de esta información según tipo de planta (mayores y menores), es posible apreciar que la tendencia es que en las mayores, claramente, hay un porcentaje superior de trabajadores beneficiados con capacitación: 68,1% versus 23%. Esto, obviamente, tendría que ver con que en estas plantas se ejecutan procesos productivos más complejos y diversificados en cuanto a líneas de elaboración, con uso creciente de tecnología²¹⁹, que exige probadas competencias laborales y formas de organización del trabajo en equipos; tienen también mayor orientación al mercado externo o a grandes clientes nacionales, que impone elevados estándares de calidad de los productos.

²¹⁶ Ley N° 19.518, que fija el Nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo, Artículo 13.

²¹⁷ Hay una planta menor que tiene solo nueve trabajadores.

²¹⁸ Exceptuadas dos plantas menores que indican no realizar capacitación. Adicionalmente, una mayor no respondió la consulta.

²¹⁹ Innovación de procesos y productos.

Se considera que, en el sector, la industria es la fase de la cadena de mayor nivel de capitalización y desarrollo tecnológico. Existe una amplia utilización de equipamiento especializado, según los diversos procesos y productos finales: de pasteurización, de centrifugación, de secado, concentradores, homogeneizadores, esterilizadores, enfriadores²²⁰.

Tabla 15
Personal capacitado en plantas lácteas mayores y menores

Tipo industria	Número directivos (*)	Número no directivos (*)	% en el universo de contratados directos
Láctea mayor	48	1.859	n=2800 68,1%
Láctea menor	18	135	n=665 23,0%
Total	66	1.994	n=3.465 59,4%

(*) Los mismos trabajadores pueden haber participado en más de un proceso de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Los dirigentes sindicales entrevistados reafirman que las plantas se autoimponen una meta de calidad total que, en el caso de las filiales de multinacionales, viene determinada desde sus casas matrices. Señalan que estas van en beneficio, principalmente, de la producción, productividad y competitividad de la empresa.

Lo anterior hace que las capacitaciones para los trabajadores sean obligatorias e incidan en la evaluación de desempeño. Ellos deben estar disponibles, ya sea que estas se ejecuten en horas laborales o extra laborales, ya sea que cuando corresponde, sean o no pagadas las horas extraordinarias. Al respecto, una demanda de los dirigentes sindicales es que las actividades de capacitación sean realizadas en horas laborales, de lo contrario perciben que los trabajadores son afectados en sus vidas personales y familiares.

Los principales contenidos temáticos de las capacitaciones mencionados por las plantas informantes, están referidos, principalmente, a:

²²⁰ Las industrias mayores, con capitales fuertes, harían su adquisición de equipos por medio de sus casas matrices o de empresas especializadas, a grandes empresas de Europa y Estados Unidos. Estas actuarían, entonces, como los principales vectores de la introducción y difusión del cambio tecnológico de punta y la automatización. Las pequeñas y medianas industrias recurrirían más bien a importadores locales (Ríos, 2007). Se pudo consignar que en la actualidad dos plantas encuestadas están reestructurando y modernizando sus instalaciones.

- Eficiencia productiva: uso y mantenimiento de equipos y maquinarias, aseo e higienización de equipos, manejo de productos químicos, contenidos de procesos de elaboración específicos, competencias laborales.
- Aseguramiento de calidad: calidad de la materia prima y control de patógenos, buenas prácticas de higiene y manipulación de insumos, normas HACCP, formación de auditores internos.
- Seguridad ocupacional: primeros auxilios, prevención de riesgos laborales, autocuidado.
- Sistemas de administración: estados financieros y normativa tributaria y contable, auditorías internas, sistemas y programas computacionales, reformas laborales, difusión de principios corporativos.
- Habilidades blandas: comunicación, técnicas de liderazgo, trabajo en equipo.

Los dirigentes sindicales agregan, a lo anterior, la nivelación escolar y la certificación de competencias laborales en áreas de producción, programas que se han repetido en más de una ocasión en una misma planta láctea, sumando un número elevado de trabajadores.

La mayoría de las industrias que implementa planes de capacitación menciona que es un prerrequisito para optar a mejores puestos de trabajo, sin embargo solo tres mayores reconocen –aunque los informantes no fueron enfáticos– que el aumento de la calificación podría constituir uno de los criterios utilizados para considerar aumentar las remuneraciones.

Ahora bien, los dirigentes sindicales entrevistados indican que aun cuando los contenidos de las capacitaciones son definidos por los intereses prioritarios de la planta, la participación de los trabajadores en algunos cursos, como por ejemplo aquellos de tecnología de punta, le coadyuvan a consolidar un currículo personal que pueden exhibir en su postulación a otras industrias lácteas, situación que en la práctica ocurre y que consideran un beneficio. Tres instrumentos colectivos incluyen el tema de la capacitación, como parte del acuerdo entre las partes.

Las plantas mayores dicen financiar la ejecución de las capacitaciones, combinando financiamiento del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) por la vía de la franquicia tributaria y recursos propios; mientras que las menores, en mayor proporción, ocupan solo financiamiento Sence.

Organizaciones sindicales e instrumentos colectivos

Prácticamente en todas las plantas mayores (nueve) y en dos plantas menores existen sindicatos constituidos y activos; cada uno posee tres dirigentes, con excepción de una planta en que hay dos sindicatos y cada uno tiene cinco dirigentes, de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 235 del Código del Trabajo, que precisa el número de directores por el número de socios sindicales.

En conjunto, los once sindicatos suman 1.850 socios, lo que representa un 53,4% del universo total de contratados directos en las plantas lácteas estudiadas (n=3.465). Este porcentaje de afiliación es muy elevado respecto de la media industrial y nacional: la información oficial a nivel país indica que la tasa de sindicalización en 2010 alcanzó 18% en la rama industrias manufactureras y 15,8% en el total nacional (Dirección del Trabajo, 2010)²²¹. En algunas plantas lácteas el 100% de los contratados directos son socios del sindicato. Esto da cuenta que las organizaciones de trabajadores del sector cuentan, en general, con un gran apoyo y afiliación en las plantillas.

Tabla 16
Sindicatos y afiliados en plantas lácteas

Número de plantas con sindicato	11
Número de sindicatos	13
Número de dirigentes	41
Número total de socios	1.850
Número de socios	1.774
Número de socias	76

Fuente: Elaboración propia

No obstante, hay diferencias entre la industria láctea mayor y menor. Contrasta que mientras en la mayor, pese a la existencia de heterogeneidades internas, la media de afiliación sindical alcanza el 63,3%, en la menor sólo llega al 11,7%.

²²¹ Dirección del Trabajo. Anuario de Información Estadística. Santiago de Chile, 2010.

Tabla 17
Afiliación sindical en plantas lácteas,
según tipo de industria

Tipo industria	Personal contratado	Afiliados sindicales	% de afiliación
Industria láctea mayor	2.800	1.772	63,3
Industria láctea menor	665	78	11,7
Total	3.465	1.850	53,4

Fuente: Elaboración propia

La elevada afiliación sindical promedio viene explicada por las características del sector (concentración de un importante número de trabajadores en una unidad productiva industrial) y su tradición sindical. Hay organizaciones de plantas lácteas mayores que son de muy antigua constitución (20 a 50 años) y provienen, prácticamente, desde el momento en que las unidades entraron en operación; mientras otras son muy nuevas, están constituidas en los últimos cinco años e, incluso, algunas se formaron recién en 2011.

Lo que fue posible apreciar en el sector, a partir de las entrevistas realizadas a dirigentes sindicales, es que existen realidades sindicales bien disímiles en varios sentidos. Los sindicatos más antiguos han logrado, a la fecha, reconocimiento y legitimidad ante la parte empleadora y consolidación en su gestión; tienen canales de comunicación establecidos y operando y son los únicos interlocutores válidos consultados y escuchados por la dirección empresarial. Frente a situaciones problema, se busca en conjunto las soluciones y enmiendas necesarias, hay respeto y colaboración entre las partes. En estos casos existe un buen clima social, lo que es un gran activo de la industria.

Los sindicatos más nuevos, en cambio, tienen una afiliación menor; su posición de fuerza es reducida y se ve muy obstaculizada por distintas prácticas utilizadas por algunas industrias. Enfrentan serias dificultades en su marcha, catalogadas por los dirigentes sindicales como una especie de resabio de los factores que confluyeron para la formación del sindicato: mal trato y autoritarismo, condiciones laborales deficientes, incumplimiento de derechos y normas del trabajo, ausencia de canal de expresión colectiva de demandas.

Algunos señalan que, poco a poco, han logrado morigerar algunos problemas, sobre todo cuando han logrado que intervengan los dueños de la empresa o los representantes del *holding* (en el caso se ser esa la situación patrimonial de la planta), lo que ha derivado en el cambio de jefatura o del mando medio respectivo (definidos muchas veces como un verdadero “*tapón*”),

facilitándose el diálogo y la comunicación horizontal. Otros, en cambio, dicen experimentar hasta hoy, síntomas de malas prácticas sindicales: despido de socios, amenazas de cierre de la planta, filtración de información en contra de los dirigentes, fomento de divisiones entre trabajadores de secciones o áreas de trabajo, ofreciendo premios o beneficios segregados por cumplimiento de metas. Entre estos casos consideran que las jefaturas ven al sindicato como una verdadera “*espina*” para la empresa. Hay también plantas menores en las que no se desarrollan elecciones sindicales.

Las plantas más grandes y antiguas se caracterizan por tener dos sindicatos (N°1 y N°2), manteniendo la vieja tradición de sindicato de obreros y sindicato de empleados²²²; sin embargo, en cada caso se observa interacción y buenas relaciones entre ellos, espíritu de trabajo colectivo y cooperado e, incluso, estrategias de unidad de acción: negocian instrumentos colectivos comunes. Llama la atención que, en varios de estos sindicatos, no es posible apreciar un recambio fluido de directivas: estas tienden a mantenerse por muchos años. Consignamos el caso de una, en que los mismos dirigentes permanecen por 20 años; y otra en que, habiendo completado 14 años, fue recientemente cambiada parcialmente y no sin confrontación.

Si bien entre sindicatos y dirigentes de plantas lácteas regionales se aprecia poco conocimiento, poca vinculación y poca socialización de realidades laborales y experiencias relativamente comunes, algunas organizaciones están ligadas a instancias sindicales de nivel superior (federaciones y/o confederaciones)²²³, espacio en el que logran tener una coordinación más o menos regular con pares. Por experiencia, los dirigentes reconocen que ello les da un empoderamiento mayor, situación que han podido apreciar, principalmente, en procesos de negociación colectiva y en momentos de conflicto laboral. Consideran que cuando el vínculo no se logra es porque existe una buena cuota de desconfianza y de temor a verse involucrados en “*política*”.

Varios de los dirigentes manifestaron una opinión muy negativa en relación a los sindicatos ligados a partidos políticos; piensan que son intervenidos por ellos y que desde la óptica de los trabajadores y también de las empresas, están poco legitimados y sin credibilidad, lo que les dificultaría negociar, tener diálogo y acercamientos con las gerencias, llegar a acuerdos en beneficio de los trabajadores.

²²² Los sindicatos más nuevos están constituidos por operarios y administrativos, aun cuando los operarios son siempre mayoría.

²²³ Tres sindicatos están afiliados a la Federación de Sindicatos de Trabajadores de Empresas Lácteas de Chile (Fenatral) y Confederación de Sindicatos de Alimentos de Chile (Confedach) y, por esta vía, a la Unión Internacional de Trabajadores del Alimento (Uita); otros tres sindicatos están afiliados a la Federación de Sindicatos de Nestlé; y dos sindicatos, a la Federación de Sindicatos de Trabajadores Agrícolas, Agroindustriales y afines de Osorno.

En cambio, plantearon una muy buena opinión de la participación de los trabajadores jóvenes en los sindicatos: consideran que su perfil de escolaridad completa y/o estudios técnicos, sumado al conocimiento de sus derechos y a que no se dejan “pasar a llevar”, fortalece el sindicalismo, eleva la calidad de la afiliación y potencia que estas organizaciones cumplan con su misión.

En ocho plantas lácteas mayores hay instrumentos colectivos vigentes, producto de procesos de negociación; en otra mayor, que constituyó su sindicato recientemente aún no ha sido desarrollado dicho proceso. En cuatro, que son patrimonio de multinacionales, los dirigentes sindicales advierten que la negociación es realizada exclusivamente con la intervención de representantes locales; sin embargo, se sabe que las direcciones empresariales dependen de sus respectivas direcciones multinacionales y su grado de autonomía es limitada, por lo que es completamente posible que cada una de ellas siga las directrices marcadas por sus sedes y sean estas las líneas que intentan implementar en las plantas²²⁴.

Tabla 18
Instrumentos colectivos vigentes en plantas lácteas

Planta	Número de instrumentos	Duración (meses)	Entidad negociadora	Número de trabajadores involucrados (*)
1	1 Contrato	48	Sindicato N°1	261
	1 Contrato	48	Sindicato N°2	92
2	1 Contrato	36	Sindicato	120
3	1 Contrato	36	Sindicato	202
4	1 Contrato	24	Sindicato	105
5	1 Contrato	36	Sindicato	42
6	1 Contrato	48	Sindicato N°1 y N°2	89
	1 Convenio	48	Grupo negociador	24
7	1 Contrato	48	Sindicato	137
	1 Convenio	48	Grupo negociador	21
8	1 Contrato	36	Sindicato	268
Total				1.361

(*) Corresponde al total de trabajadores que participaron de la entidad negociadora, más aquellos a quienes hicieron extensivos los beneficios del instrumento colectivo

Fuente: Elaboración propia

²²⁴ Ya se veía antes con el caso de los indicadores de accidentabilidad, las metas de calidad total, etcétera.

En general, en el sector estudiado predominan los contratos colectivos en los que participan los sindicatos como entidad negociadora, involucrando directamente a los socios contratados de manera indefinida. La duración de los instrumentos es, habitualmente, plurianual, entre tres y cuatro años. En la práctica es una norma que los beneficios del instrumento sean extendidos a trabajadores no sindicalizados, cubriendo prácticamente entre el 90% y 100% del personal²²⁵. Solo en dos plantas coexisten convenios colectivos, acordados con grupos negociadores.

Los sindicatos que forman parte de federaciones, en general, reciben asesoría de dichas instancias para enfrentar los procesos de negociación. En uno de los casos, todos los sindicatos de plantas lácteas de la misma empresa (una multinacional) que integran una única federación nacional, negocian en conjunto un contrato colectivo de contenido similar.

Los aspectos negociados por los sindicatos hacen referencia, en lo central, a temas salariales y de beneficios económicos y sociales²²⁶ aunque, como ya fue destacado antes, la jornada laboral tiene una especial recurrencia en los acuerdos.

Aun cuando el Código del Trabajo, en su Artículo 346, entrega al empleador la facultad de extender los beneficios estipulados en el instrumento colectivo a trabajadores que no formaron parte del proceso de negociación, algunos dirigentes sindicales expresaron en las entrevistas su discrepancia con la norma. Reclaman, además, que el empleador no siempre descuenta y entrega al sindicato el 75% del valor de la cuota sindical de los trabajadores a los que les hacen extensivos los beneficios, situación que es motivo de denuncia por vulneración de derechos fundamentales.

Consultadas las plantas menores, que no cuentan con instrumento colectivo (las seis seleccionadas) sobre los motivos de ello, en dos ocasiones las respuestas de los informantes fueron la existencia de sindicatos nuevos que aún no han tomado la decisión de enfrentar el proceso; y en otras plantas que respondieron la consulta, que *“los trabajadores no están interesados y prefieren la negociación individual”*, opción que tampoco los motivaría a constituir sindicatos.

²²⁵ Código del Trabajo, Artículo 346.

²²⁶ Algunas de las materias consignadas en los acuerdos son: reajustes a sueldos base, diversos bonos (turno, reemplazo, maestro, especiales), gratificación legal, indemnización por años de servicio, permisos, anticipos, aguinaldos (Fiestas Patrias, Navidad), beneficios sociales (matrimonio, nacimiento, fallecimiento, escolar, estudios, médico), movilización, colación, créditos y ayudas para la adquisición de viviendas, estímulo al mejor trabajador, etcétera.

Los dirigentes sindicales entrevistados hacen referencia a dos conflictos emblemáticos en plantas lácteas mayores, ocurridos ambos recientemente en la región de Los Lagos. El primero, comenzó en abril del año 2010 cuando una planta fue denunciada por vulneración de derechos fundamentales en lo relativo a práctica antisindical. En el marco de un proceso de negociación colectiva, denunciaron despido ilegal de 28 trabajadores que gozaban del fuero laboral contemplado en el Artículo 309 del Código del Trabajo. La demanda fue fallada en Tribunales a favor de los trabajadores²²⁷. El otro caso, ocurrido en junio de 2011, detonó una huelga legal de 10 días, en el marco de un proceso de negociación colectiva.

Cumplimiento de la normativa laboral

Según informaron diez de las plantas encuestadas (ocho mayores y dos menores), la aplicación de Buenas Prácticas Laborales es materia de protocolos o planes de acción que tendrían incorporados en su gestión empresarial. Las materias más abordadas²²⁸ están referidas a condiciones de trabajo (ocho), reclutamiento y selección de personal (siete)²²⁹.

Relacionado con lo anterior, pareció interesante conocer el estado de cumplimiento de las normas laborales por las plantas lácteas, para lo cual fueron revisados los registros de multas ejecutoriadas²³⁰ de la Dirección del Trabajo, tomando el período más actual 2010-2011. Como primer elemento, es posible concluir que diez plantas lácteas (seis mayores y cuatro menores) no presentan multas ejecutoriadas en el período; y que otras seis plantas (cuatro mayores y dos menores) exhiben constatada infraccionalidad laboral. A pesar de lo anterior, en general, y con excepción de una planta láctea, que tiene doce multas ejecutoriadas, el resto muestra un número menor de multas cursadas, las que afectan a una cantidad baja de trabajadores lo que, obviamente, no las exime de responsabilidad.

²²⁷ La empresa fue condenada a pagar una multa de 99 UTM (Unidades Tributarias Mensuales) a beneficio del Sence y las costas del juicio.

²²⁸ Sobre la base de recomendación de la Confederación de la Producción y el Comercio. Guía de buenas prácticas laborales sobre discriminación en la empresa. Santiago de Chile, 2006.

²²⁹ También varias de ellas señalan haber asumido compromisos en materia de RSE: siete plantas lácteas (seis mayores y una menor) incorporan algunos de los principios más destacados de esta corriente en las áreas de relación con la comunidad (siete) y medioambiente (seis).

²³⁰ Confirmadas por la Dirección del Trabajo y pagadas por la planta o en proceso de cobranza.

Tabla 19
Plantas lácteas: multas ejecutoriadas período 2010-2011

Nº	Tipo de planta	Número de multas		Total
		Fiscalizaciones	Reclamos	
1	Láctea mayor	1	0	1
2	Láctea mayor	1	0	1
3	Láctea mayor	1	0	1
4	Láctea mayor	3	9	12
5	Láctea menor	3	1	4
6	Láctea menor	0	3	3
	Total	9	13	22

Fuente: Elaboración propia

Las multas se derivan, en general, de procesos de fiscalización demandados por los trabajadores afectados o sus sindicatos, quienes denuncian la vulneración de un derecho a la respectiva Inspección del Trabajo; o de reclamos que efectúan trabajadores despedidos, y que se relacionan, principalmente, con aspectos impagos.

La revisión de los casos de multas ejecutoriadas en las plantas lácteas indica que, vía fiscalización, las materias sancionadas corresponden, fundamentalmente, a materias de jornada laboral y remuneraciones y han afectado a 42 trabajadores; y vía reclamos, pago de cotizaciones y remuneraciones, lo que ha afectado a 13 trabajadores.

Tabla 20
Plantas lácteas: multas ejecutoriadas en
procesos de fiscalización 2010-2011

Número total de multas	Materia	Contenido específico	Norma legal infringida	Número de trabajadores afectados
1	Jornada de trabajo	Distribución de jornada ordinaria de 45 horas en más de seis días	Artículo 28, inciso 1º y Artículo 506 Código del Trabajo	7
1	Jornada de trabajo	No llevar correctamente registro de asistencia y horas trabajadas (entrada y salida)	Artículo 33 y Artículo 506 Código del Trabajo	1
1	Jornada de trabajo	No otorgar día de descanso semanal en compensación por actividades desarrolladas en días domingo o festivos	Artículo 38, inciso 3º y Artículo 506 Código del Trabajo	S/i
2	Jornada de trabajo	No otorgar al menos 2 de los días de descanso en el mes calendario en día domingo	Artículo 38, inciso 4º y Artículo 506 del Código Trabajo	6
1	Jornada de trabajo	Exceder el máximo de 2 horas extras por día	Artículo 31, inciso 1º y Artículo 506 Código del Trabajo	S/i
1	Remuneraciones	Efectuar descuentos de remuneraciones sin contar con acuerdo escrito de partes	Artículo 58 y Artículo 506 Código del Trabajo	12
1	Administrativo / Remuneraciones y jornada	No mantener en establecimiento documentos pago remuneraciones y registro asistencia	Artículo 31 y Artículo 32 DFL2 (Decreto con Fuerza de Ley)	16
1	Administrativo	No comparecer el empleador sin causa justificada habiendo sido citado bajo apercibimiento	Artículo 29 y Artículo 30 Código del Trabajo	S/i
9				42

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Plataforma Única de Servicios (DT PLUS), Dirección del Trabajo

Tabla 21
Plantas lácteas: multas ejecutoriadas
por medio de reclamos 2010-2011

Número total de multas	Materia	Contenido específico	Norma legal infringida	Número de trabajadores afectados
8	Administrativa	No comparecer el empleador o mandatario a citación Dirección del Trabajo	Artículo 29 y Artículo 30 DFL 2	8
1	Administrativa/ Jornada de trabajo	No exhibir documentación laboral (registro de asistencia) en citación Dirección del Trabajo	Artículo 29 y Artículo 30 DFL 2	1
1	Administrativa/ Contrato de trabajo	No comunicar por escrito, personalmente o por carta certificada término de contrato	Artículo 162, inciso 1º, 2º, 3º, 4º y Artículo 506 Código del Trabajo	1
1	Cotizaciones previsionales	Efectuar erróneamente declaración cotizaciones AFP	Artículo 19, inciso 1º, 6º y 7º DL 3.500	1
1	Seguro cesantía	Efectuar erróneamente declaración cotizaciones seguro cesantía	Artículo 10, inciso 3º, 4º y 5º Ley 19.728	1
1	Remuneraciones	No pagar remuneraciones al término de relación laboral	Artículo 63 bis y Artículo 506 Código del Trabajo	1
13				13

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Plataforma Única de Servicios(DT PLUS), Dirección del Trabajo

1. Uno de los rasgos centrales del sector industrial lácteo, apreciable con claridad en el estudio focalizado en las regiones de Los Lagos y de Los Ríos, es la presencia de fuertes heterogeneidades entre los distintos agentes participantes. Confluyen plantas de diferente tamaño, de distinta posición jerárquica dentro de la red, de diversa especialización productiva y desarrollo tecnológico; están desde aquellas ligadas a grandes multinacionales hasta pequeñas industrias. Igualmente, son muy diversas sus problemáticas, en cuanto a condiciones de trabajo y al modelo de relaciones laborales que establecen.

Varias de las industrias más antiguas del sector vienen de la década del 40 y 50, algunas son el resultado de un proceso de inversión extranjera que empieza en dicha época y que ha continuado hasta nuestros días; otras forman parte de proyectos nacionales, pioneros en la actividad²³¹. En un primer momento, el objetivo de estas industrias fue acceder a un mercado interior protegido y en crecimiento. Se constituye una base industrial potente, sobre la cual fue más fácil introducir cambios al modelo productivo para reposicionarse en el mercado, ante las nuevas condiciones abiertas en el sector, a partir de los años 80 y 90, en el marco de un conjunto de políticas implementadas desde el Estado, orientadas a conformar una plataforma exportadora.

Se concreta así una reorganización en la industria, y es posible hablar de cambios estructurales: los establecimientos pasan de una inserción netamente nacional o de su producción orientada al país, a combinarla con un mercado global. Su actividad productiva y los destinos de sus productos se globalizan, lo que conlleva también nuevos regímenes de competencia, nuevas formas de organización de la producción.

En todos los niveles de la cadena de valor –locales y globales– la competencia entre empresas se intensifica y ello detona cambios organizativos y tecnológicos profundos. Pero es solo un grupo de empresas el que tiene poder y jerarquía en la cadena, marca las

²³¹ Uno de los más destacados es el de la cooperativa creada en 1949 con 70 fundadores locales (www.colun.cl).

pautas, define los parámetros de comportamiento productivo y de relacionamiento entre los distintos agentes participantes de la red. Son dominantes, no solo porque proveen los volúmenes más altos de productos transados y de retornos comprometidos, sino también porque tienen peso específico “hacia atrás” y “hacia adelante” de la cadena, enlazan a todos los participantes en torno a compromisos comerciales. Pertenecen, en general, a capitales extranjeros o a reconocidos grupos económicos.

“Hacia atrás”, su peso financiero les permite establecer nexos privilegiados con los productores de materia prima, en orden a adelantarles anticipos en dinero, insumos, tecnología, asesoría técnica, a cambio de garantizarse un producto de calidad y competitivo. Es cierto que por esa vía los productores cumplen con su vocación productiva y con el objetivo económico de su negocio. “Hacia adelante”, están más cerca de los mercados, tienen poder de información y negociación y poseen consolidadas redes locales y globales, han diversificado sus mercados de destino, a fin de maximizar beneficios y disminuir riesgos.

2. La bibliografía consultada coincide en señalar que la especialización productiva y la reducción de costos laborales son parte de una misma estrategia, fenómeno que también fue posible apreciar en el estudio realizado en terreno. En el nivel superior de la cadena se llevan a cabo las actividades con mayor valor añadido, corresponden a empresas de gran tamaño con elevada sindicalización, la temporalidad es menor, la flexibilidad muestra algunas prácticas más complejas, los ajustes de plantilla y la introducción de cambios organizativos han sido más negociados, las acciones formativas por parte de las empresas son más habituales que en el resto.

A medida que se aleja del núcleo central de la actividad a niveles más periféricos, la presión para la reducción de costes es más intensa. Precisamente en las partes inferiores de la cadena se llevan a cabo las actividades con menor valor añadido, donde la mano de obra es menos cualificada, hay menor presencia sindical y condiciones de trabajo deficientes, una mayor inestabilidad laboral, un modelo de relaciones laborales menos complejo y más disperso, todo lo cual lleva a una mayor desregulación y un trabajo más intenso, elementos que facilitarían esta reducción de costes. Ambas dinámicas constituyen las dos caras de una misma moneda.

La estructura reticular como mecanismo para aumentar la flexibilidad y disminuir costes sería clave. Existiría una situación de simbiosis entre empresas, donde el aumento de la precariedad laboral en un grupo de ellas, aparece como inevitable para la supervivencia de otras en el mercado.

3. Es posible apreciar una tendencia flexibilizadora en las condiciones laborales de las distintas industrias, solo que en las más grandes los trabajadores parecieran tener mayor resguardo, trasladándose la incertidumbre más bien a las industrias menores y al personal que allí labora.

Independientemente de esta situación heterogénea que experimentan los distintos trabajadores, dependiendo del tipo de unidad productiva en la que están insertos laboralmente, una caracterización vertida por un par de investigadores en relación con el análisis de una cadena de valor distinta²³² ilustra, de algún modo, algo similar a lo que sucede en la industria láctea. Definen a los trabajadores como mano de obra barata, disciplinada, poco conflictiva y con nivel formativo para llevar a cabo la producción, ello conforma una estructura productiva consolidada con el paso del tiempo y que permite introducir innovaciones organizativas con menores tensiones (Banyuls y Lorente, 2008²³³). Serían las personas, entonces, las que sirven de elemento regulador, convirtiéndose, finalmente, el trabajo en el elemento más débil de la cadena.

Las formas de contratación y las jornadas de trabajo son las dos materias en las que se aprecia de manera más evidente la tendencia flexibilizadora.

Aun cuando los resultados del estudio destacan que la mayoría del personal en la industria láctea es contratado de manera directa (temporada de invierno), hacia la temporada de verano habría un aumento (no cuantificado) del contingente de trabajadores temporales. En el caso de aquellas plantas de proceso continuo que operan con tres turnos todo el año calendario, el personal temporal se suma a las dotaciones regulares; mientras que en el caso de aquellas que en invierno operan en dos turnos, la dotación de temporales también participaría de la ampliación de un tercero. De este modo, las plantas mantienen su contingente de personal permanente (contratado indefinidamente y de manera directa),

²³² La industria del automóvil.

²³³ Banyuls, Josep y Lorente, Raúl. La industria del automóvil en España: reorganización de la cadena de valor y gestión laboral. Ecocri. XI Jornadas de Economía Crítica. Bilbao, España. Marzo 2008.

ligados mayoritariamente a las actividades de producción, al que adicionan la dotación de trabajadores temporales contratados directamente, los que cumplirían, sobre todo, funciones complementarias, de apoyo a las tareas que ejecuta el personal regular.

Hay que recordar que la producción de materia prima leche es estacionalizada, con lo cual los requerimientos de fuerza de trabajo varían. Además, la leche –en tanto materia perecible– requiere de una manipulación rápida, que no puede ser atrasada, pues los riesgos para un buen producto final y para el negocio, en general, son considerables.

Ahora bien, reconociéndose ésta como una condición estructural para la demanda diferenciada de fuerza laboral a lo largo del año calendario, la existencia de un “*ejército de reserva*” es también otra condición para la operación del sistema de trabajo temporal, pues genera una oferta dispuesta a satisfacer los requerimientos de las industrias.

No se tiene ninguna evidencia sobre las condiciones de trabajo bajo las que labora este personal, materia que podría pesquisarse en algún estudio específico, lo que permitiría hacer comparaciones con lo que ocurre en otros sectores productivos (frutícola, confecciones y vestuario, etcétera), en los que ha sido constatado que los trabajadores temporales enfrentan situaciones de precariedad laboral.

El fenómeno de la externalización del empleo en el sector, bajo la modalidad de subcontratación de obras o servicios, está también presente en algunas industrias. Llama la atención que en un par de unidades de tamaño grande y de patrimonio de fuertes capitales, la presencia de este tipo de personal es numéricamente relevante. No hay antecedentes que permitan definir si ello es una tendencia instalada y/o en expansión, pero es interesante consignar la situación por si en el futuro se quisiera verificar o contrastar.

Los trabajadores de contratistas en la industria láctea cumplen funciones auxiliares a la producción y en servicios personales y de seguridad. Se supone que no tienen mayor vínculo con la jerarquía de la planta, ni con sus trabajadores propios, ya que reciben las instrucciones de qué hacer y cómo hacerlo de su empleador contratista, quien previamente acuerda las cláusulas de la prestación con la empresa principal.

No se conoce el impacto que las estrategias de externalización tienen en los derechos de los trabajadores de las empresas llamadas “contratistas”, que prestan servicios a las mandantes lácteas. Es muy probable que en muchas de ellas existan niveles o grados de respeto y cumplimiento de la norma laboral nacional; sin embargo, la experiencia

sobre el fenómeno indica que, en relación por ejemplo, con los derechos colectivos que tienen directa incidencia en las condiciones de trabajo y en la calidad laboral, existen en ellas dificultades objetivas para constituir sindicatos y negociar colectivamente, lo que precariza la inserción laboral de estos trabajadores y la hace vulnerable.

Esta materia ha sido abordada por instrumentos internacionales, como las Líneas Directrices de la Ode para las Empresas Multinacionales (2011)²³⁴. En el caso específico de este tipo de empresas, las alienta a involucrar a sus socios comerciales, incluidos los subcontratistas, a ser responsables y hacer compatibles sus negocios con las directrices²³⁵.

En cuanto a las jornadas horarias, fue posible apreciar que en tanto las instalaciones de las plantas industriales operan, en general, con una jornada continua (24 horas), la organización normal del tiempo de trabajo está estructurada en varios turnos rotativos, dirigidos a adaptar el tiempo de trabajo a las necesidades de la producción. Las jornadas individuales de trabajo ejecutadas por el personal deben ajustarse a dichos requerimientos, deben flexibilizarse todo cuanto sea necesario y demandado por la industria.

En palabras de los dirigentes sindicales entrevistados, esta es una de las materias más sensibles para los trabajadores, la que no siempre es bien zanjada con la parte empleadora. Les preocupa la afectación que su inadecuada gestión tiene en la conciliación trabajo-vida familiar, tema importante que se ha ido instalando lentamente en la agenda sindical; como también, los impactos que las jornadas extensas y/o intensas tienen en la salud de los trabajadores.

La vulneración de diferentes normas laborales relacionadas con la jornada horaria, constituye materias de denuncia (no masivas, pero no por ello menos significativas) ante las Inspecciones del Trabajo; y resulta ser, también, una de las demandas más negociadas en los instrumentos colectivos vigentes en las industrias lácteas.

4. Las condiciones de remuneraciones e higiene y seguridad constituyen materias laborales percibidas con grados de insatisfacción por los trabajadores de la industria.

Respecto de las remuneraciones, el estudio permitió precisar que un tercio del personal que labora en las plantas industriales percibe ingresos imponibles brutos mensuales entre \$258.000 y \$344.000, mientras otro tercio, percibe entre \$344.000 y \$516.000. Hay

²³⁴ *Op. cit.*

²³⁵ Incluyen un capítulo referido a Empleo y Relaciones Laborales.

también un 18% de trabajadores bajo dichos montos y otro 22% sobre los mismos. En esta distribución está incluida la plantilla completa de trabajadores, de todos los estamentos ocupacionales de la planta.

A diferencia de lo que ocurre en otros sectores industriales agroalimentarios, acá no es notoria una pirámide salarial extremadamente inequitativa. Es posible que los niveles de calificación o competencias requeridos para el desempeño profesional incidan en una mejor estructura de remuneraciones.

Al margen de ello, siempre es válida la aspiración de los trabajadores de superar los niveles actuales de remuneraciones, más aún cuando exhiben méritos y su desempeño es evaluado de manera positiva. El que contribuyan a aumentar la productividad y competitividad de las industrias es, sin duda, el lugar y nivel desde el que es posible comenzar a concretar la justicia económica que tanto reclama el país.

Las materias de salud y seguridad son extraordinariamente sensibles, pues aluden de manera directa a la vida de los trabajadores. Por lo mismo, un eje central de preocupación empresarial debiera orientarse a desplegar distintas acciones y procedimientos preventivos que eviten accidentes laborales y enfermedades profesionales. Muchas plantas industriales cumplen con este precepto de manera bastante estricta, sobre todo aquellas obligadas por política empresarial a lograr parámetros e indicadores predefinidos. No obstante, es posible apreciar también, en otros casos, funcionamiento inadecuado de instrumentos preventivos, de equipamiento de protección, factores de riesgo no bien evaluados y asumidos (por ejemplo, el ruido), debilidad en los planes de contingencia frente a accidentes, tasas de accidentabilidad elevadas, etcétera. Las plantas con problemas en estas materias tienen un punto de vulnerabilidad importante, que requiere ser revisado; pero también tienen el desafío de enmendar y promover buenas prácticas.

Los dirigentes sindicales demandan mayor proactividad de las industrias, piden centralidad en los trabajadores y cuestionan el cumplimiento exclusivamente formal de indicadores que exige la gestión moderna de la seguridad industrial, por insuficiente y manipulable. Pero este factor debiera inscribirse en cambios orientados a estimular la participación y la creatividad de los trabajadores, los cuales aparecen como relativamente escasos, por ejemplo: desarrollo de esquemas de enriquecimiento del trabajo, trabajo en equipo y calidad total. Este rezago estaría reforzado por un marco institucional y esquemas de relaciones laborales que dan a la parte empleadora el dominio exclusivo de todas las decisiones relacionadas con la innovación y la productividad.

5. En la industria láctea existen realidades muy disímiles en cuanto a la vigencia y respeto de los derechos colectivos (libertad de asociación y negociación colectiva). Si bien la mayoría de las plantas grandes tiene sindicato, con una tasa de afiliación notable e instrumento colectivo vigente, hay otras pequeñas en donde no hay elecciones sindicales ni ha sido posible formar una organización. Entre ambos casos, hay unas pocas plantas que han logrado batallar en extremo para lograr posicionarse. La experiencia recogida de esta última realidad no deja de sorprender.

Usualmente son gerentes y mandos medios quienes se oponen tenazmente, y con diferentes armas, a la conformación de sindicatos. No siempre queda claro si ello ocurre por orientación de sus empleadores o por propia determinación, como forma de cimentarse un piso de confianza. Esa postura, no hace más que expresar una actitud minimizadora o de desvalorización de los derechos colectivos (en un caso derivó en una demanda por prácticas antisindicales), afectando seriamente las relaciones laborales. En el marco de una gestión empresarial moderna esto no parece adecuado, no sintoniza con los lineamientos definidos por acuerdos y tratados internacionales ratificados por el Estado chileno, ni con conceptos consensuados por empleadores y trabajadores en el concierto de la OIT (trabajo decente, diálogo social).

Los derechos colectivos de los trabajadores tienen directa incidencia en las condiciones de trabajo y en la calidad laboral, de ahí su relevancia e impacto. El desafío del sector por ser cada vez más competitivo en los negocios, y por mantenerse y expandirse como potencia exportadora, solo puede ser sustentable, si desarrollan de manera virtuosa y equilibrada tanto los componentes productivos, como los humanos.

Ahora bien, dado que los modos de gestión de la mano de obra y el grado de la estabilidad de la demanda del producto varían entre empresas, como también lo hacen las instituciones de representación, las prácticas de los actores y sus nexos, las reacciones de los trabajadores ante las formas de organización laboral, las formas de acción de los sindicatos, las situaciones sociales y laborales de los trabajadores, profundizar en el conocimiento de esas circunstancias, constituye retos importantes para la sociología de las relaciones laborales. Es un ámbito de estudio que merece ser relevado y requiere ser impulsado como desafío del conocimiento.

6. La industria de procesamiento lácteo está caracterizada por ocupar de manera preponderante a trabajadores del sexo masculino; según los antecedentes recogidos, ello también ocurre en la cadena láctea “hacia atrás”, vale decir, en la fase primaria.

Este hecho sería expresión de un fenómeno de segregación ocupacional o sectorial por sexo²³⁶, muy característico del mercado laboral chileno. Mientras los hombres tienen presencia en proporciones bastante parejas en la mayoría de las ramas de actividad económica, las mujeres están concentradas en pocos sectores, entre los cuales no está precisamente la industria. Las cifras estadísticas así lo confirman, y los resultados de diversas investigaciones advierten que ello configura una serie de desigualdades en la forma de inserción laboral de hombres y mujeres y en sus condiciones de trabajo. Uno de los aspectos que más destaca es que las ocupaciones “feminizadas” son menos valorizadas y por lo tanto menos remuneradas, ya sea que los que las ejecuten sean mujeres u hombres.

Las explicaciones a la segregación ocupacional a menudo versan en el mismo sentido planteado por los dirigentes sindicales de la industria láctea mayor, a quienes se les tomó la opinión. Mencionaron que “*el tipo de proceso productivo en las plantas requiere de una serie de habilidades y destrezas físicas que son de dominio masculino: rapidez, fuerza para manejar cargas, resistencia*”, lo que inhibiría una mayor participación de las mujeres en los procesos de producción, aun cuando reconocen que ellas podrían asumir nuevas funciones. Las políticas empresariales de contratación parecen sintonizar con esta lógica, no obstante, en este tipo de industria hay un indicador que merece la atención: las profesionales y técnicas de producción, proporcionalmente, triplican a los profesionales y técnicos de producción, lo que da indicios de que el uso de tecnologías de producto y de proceso podría estar contribuyendo a reducir las brechas en la participación de hombres y mujeres. Este es un tema interesante que, desde las políticas públicas, merecería un tratamiento, en tanto podría contribuir a revertir situaciones de inequidad y avanzar en no discriminación.

La relación tecnología y equidad entre géneros, como también la centralidad del género en la cadena de valor (lógica de inserción de hombres y mujeres en cada eslabón, eslabones incluyentes o excluyentes de hombres y mujeres, funciones con mayor o menor valor agregado e implicancias para la competitividad) son fenómenos que también pueden convertirse en posibles objetos de estudio.

7. Aun cuando, para establecer con propiedad conclusiones definitivas, es necesario un estudio específico de la fase pre-dial o primaria de la cadena de producción láctea,

²³⁶ Si hombres y mujeres se distribuyeran al azar entre sectores y ocupaciones, entonces la proporción de hombres y mujeres en cada ocupación o sector debería ser igual a la proporción que hombres y mujeres representan del personal ocupado total; cuando esta proporción es distinta, se dice que hay segregación ocupacional o sectorial por sexo (Salas y Leite, 2007).

interesa hacer algunos alcances que pueden, eventualmente, transformarse en hipótesis de trabajo, en torno a la participación de los productores de leche fresca en la cadena de valor láctea: son agentes que tienen centralidad, en tanto aportadores de la materia prima a las industrias, son también empleadores; su estatus en la cadena determina las condiciones de trabajo de sus ocupados.

El espectro de productores es heterogéneo, y obviamente cada segmento social logra insertarse de distinto modo en la fase primaria. La información recopilada permite señalar que, en general, en las relaciones interempresas (productores de leche-plantas procesadoras) predomina un manejo eficiente de corto plazo, a pesar de la existencia de problemas de desconfianza que impiden el desarrollo de formas más exigentes y permanentes de cooperación.

Cuando los productores son grandes y medianos (poseen predios de mayor extensión y/o venden mayores volúmenes de materia prima), tienen cierto dominio económico (acceso a crédito, a capital), mayores posibilidades de manejarse con autosuficiencia, pueden establecer relaciones horizontales con las productoras-exportadoras para negociar precios y condiciones de venta de su materia prima, cuentan con mayores grados de asociatividad. No ocurre igual con los agricultores más pequeños, los cuales dados sus recursos económicos limitados, endeudamiento, baja o ninguna asociatividad, a menudo deben asumir mayores riesgos y costos de proceso y aceptar condiciones de venta menos favorables.

Tener claridad respecto de cómo se forma la cadena es útil para comprender que -ya sean productores grandes o pequeños- buscan ser competitivos, producir el mejor insumo, obtener los mejores precios, tener los mayores márgenes a su favor. Esta lógica implica reducir costes; sin embargo, no todos pueden ser rebajados discrecionalmente, ya sea porque hacerlo puede tener impacto negativo en el resultado final (por ejemplo, utilización de insumos productivos), o porque no son negociables con los proveedores (costos de energía eléctrica, suministro de agua).

En estas condiciones, el riesgo es que se intente abaratar el componente trabajo, flexibilizando la contratación de mano de obra, rebajando los salarios, reduciendo las condiciones de trabajo, transfiriendo riesgos de seguridad laboral, evitando la sindicalización, frenando demandas colectivas, etcétera. Vale decir, predominaría una ideología productivista, que tiende a considerar a los trabajadores solo como un factor

de producción, despojándolos de su condición de sujetos de derecho. Por esa vía, los trabajadores estarían pagando o subsidiando parte de la competitividad que el sector requiere alcanzar.

Estudios realizados en otras cadenas productivas agroalimentarias advierten que, cuanto más “hacia atrás” de la cadena de valor aparecen los trabajadores, sus derechos laborales estarían menos resguardados. Es un tema que abre preguntas en el ámbito de la sociología del trabajo que, para el caso de la fase primaria o predial de la cadena láctea, podría dilucidarse en una próxima investigación.

8. Estudios como este surgen de la necesidad de la Dirección del Trabajo de contar con insumos de información que den cuenta de realidades laborales regionales que sirvan al Servicio de plataforma para enfrentar el desafío de avanzar sistemáticamente hacia la meta de ejecutar con eficacia, eficiencia y efectividad su misión, inscrita en los ámbitos de la modernización de las relaciones laborales, del cumplimiento normativo y de la equidad, como caminos para favorecer el desarrollo económico y social del país.

El conocimiento acabado de un sector implica manejar información acerca del conjunto de actividades involucradas en su ámbito productivo, tomando como guía el producto o servicio final que otorga, las modalidades de inserción laboral existentes, las condiciones de trabajo allí presentes, y las formas como se establecen y desarrollan las relaciones colectivas de trabajo.

Ello facilita desplegar acciones de promoción de la norma, la prevención de conductas infractoras y el fomento de prácticas laborales virtuosas lo que, finalmente, coadyuva a elevar estándares en las condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida laboral, no solo en las empresas principales, sino también en las de contratistas, subcontratistas, proveedores, distribuidores, etcétera²³⁷, todo ello en un marco de trabajo decente, estrategia con la cual la Dirección está comprometida.

Importante es favorecer también, por medio del diálogo y el acompañamiento, la oportunidad de avanzar en desarrollar a nivel regional acuerdos laborales; así como lograr sintonía con tratados y convenios internacionales que promueven el cumplimiento de las leyes laborales.

²³⁷ Conocidos en la corriente de RSE como “*stakeholders*”.

BIBLIOGRAFÍA

- Abramo, Laís, Montero, Cecilia y Reinecke, Gerhard. *Cambios tecnológicos, encadenamientos productivos y calificaciones del trabajo en Chile: un balance*. En Novick, Marta y Gallart, María Antonia, coordinadoras. Competitividad, redes productivas y competencias laborales. OIT. Uruguay, 1997.
- Anrique, René y otros. Competitividad de la producción lechera nacional. Universidad Austral de Chile. Facultad de Ciencias Agrarias. Valdivia, Chile, 1999.
- Asociación Chilena de Seguridad. Comportamiento del empleo y remuneraciones. Informe mensual de una muestra de empresas afiliadas. Junio 2011. Santiago de Chile, 2011.
- Banyuls, Josep y Lorente, Raúl. La industria del automóvil en España: reorganización de la cadena de valor y gestión laboral. Ecocri. XI Jornadas de Economía Crítica. Bilbao, España. Marzo 2008.
- Basave, Jorge. El estudio de los grupos económicos en México. Orígenes y perspectivas. Unam. Instituto de Investigaciones Económicas. México, 2002.
- Castillo, Juan José. *La soledad del trabajador globalizado. Reflexiones sobre los retos de la sociología en el siglo XXI*. En revista Sociología del Trabajo N° 61. Siglo XXI. Madrid, 2007.
- Colun. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero, 2011. Disponible en www.tdlc.cl
- Conama. Guía para el control y prevención de la contaminación industrial. Fabricación de productos lácteos. Santiago de Chile, marzo 1998.
- Confederación de la Producción y el Comercio. Guía de buenas prácticas laborales sobre discriminación en la empresa. Santiago de Chile, 2006.

Consortio Lechero. Estrategia de desarrollo competitivo del sector lácteo chileno. 2010-2020. Santiago de Chile, 2010.

Corfo. Industria láctea una oportunidad que madura en Los Lagos. Todo Chile Agencia Inversión Los Lagos. Santiago de Chile, mayo 2005.

Danone. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011. Disponible en www.tdlc.cl

Díaz, Carlos Antonio y Williamson, Carlos. *Acuerdos comerciales y competitividad: evidencia del sector lácteo chileno*. En revista Abante, Vol. 1 N° 1. Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, abril, 1998.

Dirección del Trabajo. Código del Trabajo. Santiago de Chile, 2011.

_____. Anuario de Información Estadística. Santiago de Chile, 2010.

Dirven, Martine. El *cluster* lácteo en Chile. Cepal. Santiago de Chile, septiembre 1998.

Fedeleche. Estadísticas. 2011a. Disponibles en www.fedeleche.cl

_____. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011b. Disponible en www.tdlc.cl

Fiscalía Nacional Económica. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Marzo 2011. Disponible en www.tdlc.cl

Fonterra *Co-operative Group Limited*. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero 2011. Disponible en www.tdlc.cl

García Calavia, Miguel Angel. *¿Hacia dónde van las relaciones laborales en los centros de trabajo?* En revista Sociología del Trabajo N° 67. Nueva época. Otoño. Siglo XXI. Madrid, España, 2009.

- García de León, Guadalupe. *Estrategias corporativas y reconfiguración de las cadenas de proveeduría del vestido hacia Estados Unidos: el caso de la firma Levi Strauss & Co. Universidad Autónoma de Baja California. Estudios Fronterizos*. En Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. Vol. 10, Núm. 20. México, 2009.
- Gereffi, Gary. *Enfoque de cadenas globales para el análisis del sector agroindustrial en países en desarrollo*. En revista Puentes Vol. 10 N° 5, *International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD)*. Ginebra, Suiza, noviembre 2009.
- _____. *The international competitiveness of Asian economies in the apparel commodity chain. Working Paper Series*. Estados Unidos, enero 2002.
- _____. *International trade and industrial "upgrading" in the apparel commodity chain. Journal of International Economics*. Estados Unidos, 1999.
- Gitahy, Leda y Marques de Cunha, Adriana. *Reconfigurando las redes institucionales: relaciones interempresas, trabajo y educación en la industria de la línea blanca*. En Montero, Cecilia, Alburquerque, Mario y Ensignia, Jaime, editores. Trabajo y empresa: entre dos siglos. Editorial Nueva Sociedad. Venezuela, 1999.
- Humphrey, John y Schmitz, Hubert. *How does insertion in global value chains affect "upgrading" in industrial clusters. University of Duisburg. Inef Report 61*. Dinamarca, 2002.
- _____. *Governance and upgrading linking industrial cluster and global value chain research. University of Sussex. IDS Working Paper N° 120*. UK, 2000.
- INE. Producción Pecuaria. Informe anual 2005-2010. Santiago de Chile, 2011.
- _____. Industria láctea menor. Informe anual 2010. Santiago de Chile, julio 2011.
- _____. (2007a). VII Censo Agropecuario y Forestal. Santiago de Chile, 2007.
- _____. (2007b). Encuesta Nacional Industrial Anual (Enia). Cifras al 13/05/2009.
- Invest Chile Corfo y Malberg Chile. Informe final. Servicios destinados al desarrollo de un estudio de inteligencia de negocio y oportunidades de inversión en el ámbito del programa de promoción y atracción de inversiones en la industria láctea mercado global. Santiago de Chile, junio de 2010.

- Kaplinsky, Raphael. *Spreading the gains from globalization: what can be learned from value chain analysis? University of Sussex. Institute of Development Studies. IDS Working Paper 110. UK, 2000.*
- Kaplinsky, Raphael y Morris, Mike. *A handbook for value chain research.* Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), Canadá, 2000.
- Klein, Naomi. *No Logo. El poder de las marcas.* Ediciones Paidós. Barcelona, España, 2000.
- Kouzmine, Valentine. *América Latina: el comercio internacional de productos lácteos.* Cepal. División de Comercio Internacional e Integración. Serie Comercio Internacional N° 30. Santiago de Chile, 2003.
- Lanuzza, Francisco. *Proyecciones del rubro lechero.* En Seminario Hagamos de la Lechería un Mejor Negocio. Inia Remehue. Serie Actas N° 24. Chile, 2003.
- Marcos-Sánchez, José. *Negociación colectiva y código de conducta. Diagnóstico y propuestas para los sindicatos de Nestlé en América Latina.* OIT. Lima, Perú, 2000.
- Messner, Dirk. *La arquitectura de gobernanza global en la economía globalizada. El concepto de World Economic Triangle.* Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. En revista Instituciones y Desarrollo N° 14-15. Barcelona, España, 2003.
- Minagri/FIA. *Agenda de innovación para la cadena de valor láctea. 2008-2018.* Santiago de Chile, 2008.
- Ministerio de Educación. *Indicadores de la educación en Chile. Santiago de Chile, 2007-2008.* Santiago de Chile, 2008.
- Nestlé. *Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero, 2011.* Disponible en www.tdlc.cl
- Novick, Marta y Carrillo, Jorge. *Eslabonamientos productivos globales y actores locales: debates y experiencias en América Latina.* En Teorías Sociales y Estudios del Trabajo. Nuevos enfoques. Capítulo 12. Editorial Anthropos. México, 2006.
- Odepa. *Boletín de la leche 2010.* Santiago de Chile, febrero 2011.

- Ocde. Líneas Directrices para Empresas Multinacionales, 2011. Disponible en www.comercio.mityc.es/es-ES/PDF/legislacion/TextoDIRECTRICES.pdf
- Oxfam International. Cambiar las reglas: comercio, globalización y lucha contra la pobreza. UK, 2002.
- Pérez, Marisa. El caso Nestlé. *Asociación de Medicina Complementaria*. Revista de Medicina Complementaria. Medicina Holística N° 77. España, 2007.
- Porter, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Continental. México, 2000.
- _____. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Continental. México, 1990.
- Pries, Ludger. *La emergencia de un tejido de regulación transnacional*. En revista Sociología del Trabajo N° 63. Nueva época. Verano 08. Siglo XXI. Madrid, 2008.
- Ramos, Joseph. Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (*cluster*) en torno a los recursos naturales. Cepal. Santiago de Chile, 1998.
- Ríos, Sandra. Los impactos del modelo económico chileno en el sector lácteo. El caso de los pequeños productores de la cuenca lechera de la región de Los Lagos. Ecocri. XI Jornadas de Economía Crítica. Bilbao, marzo, 2008.
- _____. Análisis de las estrategias de los agentes de la cadena de valor láctea en Latinoamérica. Universidad Santiago de Compostela. Estudios Económicos de Desarrollo Internacional. Vol. 7, N° 002. España, 2007.
- Rojas, Patricio y Asociados. Informe económico. Análisis de la alianza estratégica entre Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. y sus efectos en la competencia de los mercados involucrados. Santiago de Chile, 2010. Disponible en www.tdlc.cl
- Salas, Carlos y Leite, Marcia. Segregación sectorial por género: una comparación Brasil-México. Cuadernos Prolam/USP. Año VI, Vol II, *Brazilian Journal of Latin American Studies*. Brasil, 2007.

SNA. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A. Enero, 2011. Disponible en www.tdlc.cl

Soprole. Antecedentes a consulta del Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, sobre operación de concentración Soprole Inversiones S.A. y Nestlé Chile S.A., 2011. Disponible www.tdlc.cl

_____. Memoria Anual. Santiago de Chile, 2009.

Supervielle, Marcos y Rojido, Emiliano. Trabajo de organización y cadenas de valor. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Documento de Trabajo N° 81. Uruguay, 2008.

Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Antecedentes aclaratorios sobre Sentencia N°7/2004. Julio. Santiago de Chile, 2009.

_____. Sentencia N° 7/2004. Santiago de Chile, 2004.

Vázquez Barquero, Antonio. El desarrollo endógeno, respuesta de las comunidades locales a los desafíos de la globalización. En Basave, Jorge et al. Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI. Miguel Angel Porrúa. México, 2002.

Wormald, Guillermo. Estrategias de innovación industrial. El caso de la industria alimenticia y metal mecánica chilena (1980-1991). OIT. Lima, 1995.

www.agencialoslagos.cl/clusters/lacteo/

www.colun.cl

www.consorciolechero.cl

www.exporlacchile.cl

www.fedeleche.cl

www.simtec.cl

www.soprole.cl

www.tdlc.cl



Agustinas 1253, Santiago de Chile

Teléfono: (56-2) 674 9300

www.dt.gob.cl
www.direcciondeltrabajo.cl