

Instituto de Investigaciones de Historia Económica y Social  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
Córdoba 2122 (1120) Buenos Aires - Argentina 00540  
Muro de Nadal, M.

TESINA

## **EL SECTOR LECHERO ARGENTINO:**

### **UN ANALISIS HISTORICO - SOCIAL**

## **Y EL DESAFIO ACTUAL DEL MERCADO EXPORTADOR**

### **AMPLIADO**

**Tesis de la Carrera de Especialización en Historia Económica  
y de las Políticas Económicas.**

Autor: Mercedes Muro de Nadal  
Director: Prof. Lic. Raúl Buonuome  
Instituto de Historia Económica y Social  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires  
Posgrado Legajo N° 3054  
Legajo N 86.646  
**DICIEMBRE 1997**

## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I - INTRODUCCION.....</b>                                       | <b>5</b>  |
| <b>II - PROPIEDADES DE LA LECHE, DERIVADOS Y SUBPRODUCTOS.....</b> | <b>9</b>  |
| <b>III - DESTINO DE LA LECHE.....</b>                              | <b>13</b> |
| <b>IV - PRINCIPALES CUENCAS LECHERAS.....</b>                      | <b>14</b> |
| <b>IV - I PROVINCIA DE SANTA FE.....</b>                           | <b>16</b> |
| <b>IV - II PROVINCIA DE CÓRDOBA.....</b>                           | <b>17</b> |
| <b>IV - III PROVINCIA DE BUENOS AIRES.....</b>                     | <b>18</b> |
| <b>IV - IV PROVINCIA DE ENTRE RÍOS.....</b>                        | <b>19</b> |
| <b>IV - V PROVINCIA DE LA PAMPA.....</b>                           | <b>20</b> |
| <b>IV - VI PROVINCIA DE TUCUMÁN.....</b>                           | <b>21</b> |
| <b>V - ORIGENES DE LA LECHERIA.....</b>                            | <b>22</b> |
| <b>VI - DESARROLLO DEL SECTOR A LO LARGO DEL SIGLO XX.....</b>     | <b>32</b> |
| <b>VI - I LAS DOS PRIMERAS DÉCADAS DEL SIGLO.....</b>              | <b>32</b> |
| <b>VI - II LA CRISIS DE 1930.....</b>                              | <b>35</b> |
| <b>VI - III LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL Y LA POSGUERRA.....</b>      | <b>38</b> |
| <b>VI - IV DÉCADAS DE 1960 Y 1970.....</b>                         | <b>42</b> |
| <b><i>VI - IV - I CAMBIOS EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO.....</i></b>   | <b>44</b> |
| <b>VI - V LAS DÉCADAS DE 1980 Y 1990 .....</b>                     | <b>45</b> |
| <b>VII - ORIGEN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS LÁCTEAS.....</b>       | <b>47</b> |
| <b>VII - I MERCADOS.....</b>                                       | <b>51</b> |
| <b>VIII - CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR PRODUCTOR LÁCTEO.....</b>     | <b>52</b> |

|   |            |
|---|------------|
| VIII - I CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DEL SECTOR LÁCTEO.....         | 52         |
| VIII- II ENFERMEDADES QUE AFECTAN A LOS RODEOS.....                   | 53         |
| VIII - III EL TAMBO.....  | 54         |
| VIII - IV EL PRODUCTOR DE LECHE.....                                  | 56         |
| VIII - V LAS COOPERATIVAS.....  | 57         |
| VIII - VI EL SECTOR GREMIAL.....                                      | 62         |
| VIII - VII MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD.....                           | 63         |
| VIII - VIII CUANTO FALTA POR HACER.....                               | 71         |
| VIII - IX CONCENTRACIÓN DE LOS TAMBOS.....                            | 72         |
| VIII - X DESTINO DEL PEQUEÑO PRODUCTOR LECHERO.....                   | 75         |
| VIII - XI ALTERNATIVAS PARA EL TAMBERO PEQUEÑO.....                   | 78         |
| <b>IX - CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL LÁCTEO.....</b>         | <b>83</b>  |
| IX - I CAPITALES EXTRANJEROS Y NACIONALES EN EL SECTOR LECHERO .....  | 84         |
| IX - II SITUACIÓN DE LAS PYMES LÁCTEAS.....                           | 87         |
| IX - III REESTRUCTURACIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS .....               | 89         |
| <b>X - TRANSFORMACIONES PRODUCIDAS EN LA DÉCADA DE 1990.....</b>      | <b>95</b>  |
| X - I CONSUMO INTERNO.....  | 97         |
| X - II FACTORES MOVILIZADORES DEL CAMBIO.....                         | 101        |
| X - III PARTICIPACIÓN DEL PRODUCTOR EN EL PRECIO FINAL DEL PRODUCTO.. | 103        |
| <b>XI - EL MERCADO INTERNACIONAL DE LÁCTEOS.....</b>                  | <b>104</b> |
| <b>XII - EXPORTACIONES E IMPORTACIONES ARGENTINAS DE LÁCTEOS..</b>    | <b>113</b> |
| <b>XIII - LA INTEGRACIÓN REGIONAL.....</b>                            | <b>116</b> |
| <b>XIV - EL COMERCIO DE LÁCTEOS INTRA MERCOSUR.....</b>               | <b>121</b> |
| XIV - I PERFIL GENERAL DEL MERCADO BRASILEÑO.....                     | 120        |

|                                |          |           |  |            |
|--------------------------------|----------|-----------|--|------------|
| <b>XIV</b>                     | <b>-</b> | <b>II</b> | <b>PERFIL GENERAL DEL MERCADO</b>                |            |
| <b>PARAGUAYO.....</b>          |          |           |  | <b>129</b> |
| <b>XIV - III</b>               |          |           | <b>PERFIL GENERAL DEL MERCADO URUGUAYO.....</b>  | <b>132</b> |
| <b>XIV - IV</b>                |          |           | <b>PERFIL GENERAL DEL MERCADO CHILENO.....</b>   | <b>136</b> |
| <b>XIV - V</b>                 |          |           | <b>PERFIL GENERAL DEL MERCADO BOLIVIANO.....</b> | <b>138</b> |
| <b>XV - CONCLUSIONES.....</b>  |          |           |  | <b>139</b> |
| <b>XVI - BIBLIOGRAFIA.....</b> |          |           |  | <b>145</b> |

## I - INTRODUCCIÓN

El sector productor e industrial lechero argentino surgió como una derivación de su especialización ganadera y adquirió importancia con la llegada del flujo inmigratorio, a partir de mitad del siglo XIX, que introdujo el consumo de leche fluida y sus derivados como un componente básico de la dieta alimentaria de la población.

La exportación de los excedentes de leche fue esporádica en el pasado y estuvo marcada por las características estacionales de este tipo de producción, con exceso en primavera y verano y carencia en invierno y otoño. Los mercados de exportación de manteca y quesos, que habían adquirido una cierta expansión a comienzos del presente siglo, no pudieron superar la especialización de la CEE en la producción de lácteos subsidiados. Las dos guerras mundiales marcaron un esfuerzo productivo y exportador que no pudo sostenerse.

La falta de tecnificación generalizada en los tambos, la lenta especialización de razas vacunas en aquellas con alto rendimiento lechero, las explotaciones agrícola-ganaderas de doble propósito que permitían a los productores cambiar de ramo según la evolución de los precios, el desprestigio social que la actividad tambera siempre tuvo entre los grandes ganaderos, el cooperativismo como una forma de defensa de los intereses de los productores y, en general, la falta de incentivos claros a la exportación de productos lácteos por parte de los gobiernos, fueron las características principales que marcaron a este sector.

Desde comienzos de la década de 1990 el sector lácteo argentino ha crecido en forma importante. Entre las causas que se pueden analizar para este hecho, se destaca la positiva evolución de la integración regional y un proceso profundo de transformación en los hábitos de consumo alimenticio de la población. Esta evolución ha sido liderada por las

empresas lácteas más grandes, que basan su competitividad en el aprovechamiento de las economías de escala, y acompañada por el sector productor provisto de tecnologías de punta.

Los lácteos enfrentan una demanda creciente, caracterizada por un requerimiento mayor de productos derivados a raíz de los cambios en los hábitos de consumo de la población mundial. A la vez, las transformaciones en la cadena de distribución, que permitieron el desarrollo de grandes supermercados e hipermercados, impusieron a las empresas proveedoras una fuerte presión en cuanto a plazo de pago, espacio de góndola, cadena de frío y otros aspectos.

Los tambos juegan un importante papel en la coyuntura, encontrándose en pleno proceso de transformación, caracterizado por la reducción en el número de explotaciones, el crecimiento en volúmenes producidos y facturación por unidad productiva y el incremento en el grado de tecnificación. A los precios actuales, los tambos con una buena productividad (140/150 kg/ha de grasa butirosa) logran un rendimiento por hectárea superior al de cualquier otro uso alternativo de la tierra. Los modelos productivos tradicionales o muy pequeños, con productividades menores a los 80 kg/ha de grasa butirosa, tienen rentabilidad negativa.<sup>1</sup>

El consumo interno, luego de 6 años de estabilidad económica y expansión del consumo, parecería haber llegado a un techo equivalente, en leche, a 250 litros anuales por habitante. Eso significa que la producción que exceda los 7.700 millones de litros, deberá encaminarse a las exportaciones. En este sentido los volúmenes más importantes de

---

<sup>1</sup> Afirmación surgida de múltiples entrevistas con productores de diferente envergadura.

exportación se producen en leche en polvo (representaron el 70% de las exportaciones de lácteos, en 1996, contra 11% de quesos, 6% de manteca, 4% de leche fluida, 3% de crema y 4% de otros productos).<sup>2</sup>

El Mercosur es un gran mercado potencial, pero la capacidad de incrementar la producción presenta serios cuellos de botella en los dos sectores directamente involucrados (productor e industrial) y en los sistemas de transporte. Para disminuirlos los sectores interesados están trabajando en un proceso de grandes inversiones que permitan superar los desfases. Por otra parte, no puede descartarse el temor a la Brasil-dependencia y la consiguiente búsqueda de mercados ubicados en el otro hemisferio para encontrar salida a las temporadas de excedentes en el Cono Sur.

El objetivo de este trabajo es el análisis de los sectores que conforman el complejo lácteo argentino. Se analizan las estrategias para penetrar en forma permanente en el mercado brasileño y en otros mercados. El trabajo se inicia con un análisis del sector desde sus orígenes, la expansión del mercado interno, las características del mercado internacional de lácteos y la nueva coyuntura que se presenta con la incorporación del país al Mercosur.

La temática de la lechería en el país es muy amplia, ya que involucra a un sinnúmero de actores sociales con intereses no siempre coincidentes. Hecho que queda reflejado en la extensa bibliografía existente. En la elaboración de este trabajo se ha seleccionado el material disponible, siguiendo criterios de racionalidad. Con respecto a los orígenes históricos de la lechería en la Argentina, las publicaciones existentes coinciden en

---

<sup>2</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe Estadístico de Leche y Productos Lácteos 1996", Buenos Aires, octubre 1997, p.73.

la descripción de la escasa importancia que se dio a su desarrollo, el poco hábito de consumo y el cambio producido a la llegada de los inmigrantes europeos.

La descripción de los orígenes de las empresas lecheras, así como la de los tambos especializados se encuentra en varios trabajos que -en general- no presentan planteos divergentes. Por ello se ha tratado de sintetizar los mismos de forma tal que se logre dar un panorama amplio del sector.

La evolución posterior de esta rama de la agroindustria a lo largo del siglo XX, la creación de la Comunidad Económica Europea y su especialización en producción lechera, los avances en la tecnificación de los tambos, las sucesivas etapas por la que atravesaron los precios internos e internacionales de la leche, las políticas públicas que afectaron al sector y la reacción de los interesados a las mismas, han sido analizadas a través de la consulta a diferentes publicaciones especializadas, estadísticas provistas por entidades tamberas e industrializadoras lecheras, artículos, periódicos y entrevistas con representantes de ambos sectores.

El período que se inicia con el Plan de Convertibilidad, la desregulación de la economía argentina y la integración regional en el Mercosur, ocupa una parte importante del trabajo y ha sido analizado tomando en cuenta los intereses de los diferentes actores.

Se han realizado también entrevistas con directivos de los diferentes sectores para conocer su particular punto de vista sobre la situación actual de la lechería y sus perspectivas a mediano y largo plazo. En este sentido difieren mucho las visiones de los involucrados: la industria, la producción, el gobierno y las entidades gremiales. Tampoco coinciden en sus expectativas los grandes productores y los pequeños tamberos.



## II - PROPIEDADES DE LA LECHE, DERIVADOS y SUBPRODUCTOS

La leche bovina está integrada por un 87% de agua y aporta un total de 67 calorías por litro, derivadas de sus cuotas de grasas, así como proteínas y algo de colesterol. Entre los minerales que contiene, se encuentran potasio, calcio, fósforo, sodio, magnesio, hierro y fluor. También aporta vitaminas A, E, casi todas las del grupo B y la tan importante vitamina C.

Actualmente la **leche entera** cuenta con 3.25% de grasa y nunca menos de 8.25% de sólidos, generalmente pasteurizada y homogeneizada. Frecuentemente se la enriquece con el agregado de 400 unidades internacionales de vitamina D por litro.

La **pasteurizada** es la que se lleva a una temperatura de 63 grados o más durante aproximadamente media hora, para eliminar las bacterias patógenas que pudiera presentar la leche cruda. En la actualidad se utiliza el método conocido como UAT (Ultra Alta Temperatura) que consiste en calentarla a 72 grados durante 15 minutos, para luego proceder a su enfriado rápido.

La **homogeneización** se obtiene mediante la calefacción y su posterior filtrado mediante presión. Este proceso es actualmente obligatorio para toda la leche que se comercializa en la Argentina.

La **descremada**, o desnatada, se obtiene por centrifugación, método que la despoja de lípidos hasta reducirlos al 0.1% y hasta un 9.25% de sólidos totales; esto también reduce las propiedades de las vitaminas A y D que son provistas de modo artificial.

La **leche en polvo** se obtenía tradicionalmente mediante congelamiento y almacenamiento en tambores rotatorios para la eliminación del agua, a fin de lograr un

polvo soluble en agua con excelentes propiedades. El avance actual, que incluye técnicas de secado spray, permite una operación continua por períodos de hasta veinte horas por día, interrumpiendo cuatro horas promedio para limpieza del evaporador. Se trabaja -a diferencia del sistema tradicional- con una temperatura de secado primario muy elevada (230-260°C), con un tiempo de residencia muy breve, que mantiene una buena solubilidad del producto final.<sup>3</sup> La producción argentina de leche en polvo descremada aumentó un 165% entre 1987 y 1996. La de leche en polvo entera ha aumentado un 90% en los últimos 10 años; esto se debe a la mayor demanda externa, ya que el consumo interno per cápita sólo se incrementó un 3,5% en el último decenio.<sup>4</sup>

La industria láctea transforma la materia prima en una serie de productos derivados de la misma. La *manteca* comienza a elaborarse con el descremado de la leche; el suero blanco obtenido se emplea en la alimentación humana y animal y en la fabricación de caseína, de quesos magros, etc. La crema es pasteurizada y sometida a un proceso de fermentación; luego se efectúa el batido y el amasado. Su producción aumentó un 51% en los últimos 10 años, destinándose en 1996 el 88% de la misma al mercado interno, pero también se ha convertido en el tercer producto de exportación.

Los *sueros* de la lechería son un subproducto que deriva principalmente de la elaboración de quesos y de caseína. En la actualidad existen diversas vías para el aprovechamiento del suero siendo éste utilizado como materia prima. De todas ellas, la más practicada es la deshidratación, para obtener suero en polvo o concentrado de proteínas de

---

<sup>3</sup> Ing. Daniel Giraudo, "Plantas de leche en polvo de última generación", en revista *Industria Lechera*, año LXXVIII, n°711, diciembre 1977.

<sup>4</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe Estadístico..." op. Cit. p.35.

suero. La utilización del suero para la elaboración de alimentos destinados al consumo humano directo está en desarrollo principalmente en los países europeos. En ellos se elaboran fundamentalmente bebidas a base de suero que pueden ser fermentadas o no. Las primeras son las más frecuentes y muchas de ellas son bebidas alcohólicas.<sup>5</sup>

Los *quesos*, de fabricación inicialmente casera y luego industrial, forman un grupo de mucha variedad y diversa preparación. Los *quesos duros* son elaborados con leche entera o semidescremada. De aspecto granuloso, friables al corte, de color amarillo tenue y con una consistencia que permite el rallado; su producción se ha incrementado sólo un 5% entre 1987 y 1996 debido al estancamiento del consumo interno. Los *semiduros* se preparan con leche entera y su masa tiene una textura gomosa y no friable, de color blanco o amarillento; su producción se ha mantenido estancada por las mismas razones que en los quesos de pasta dura. Los *blandos* son elaborados con leche entera, con o sin agregado de crema, cuya masa untuosa al corte no ha sido cocinada, su producción creció un 50% en la década 1987/1996, impulsada por el aumento de la demanda interna, ya que el 99% de la producción se destina al mercado nacional.

La *caseína* es un subproducto de la elaboración de la manteca, utilizada en la fabricación de pinturas, colas, plásticos, pastas adhesivas, papeles, cueros, tejidos, alimentos y preparados farmacéuticos. La Argentina logró un lugar de privilegio en la exportación mundial de caseína. Dado que, durante mucho tiempo, no tuvo aplicación en la Argentina por carecer de industrias que la requirieran, la caseína se exportó casi en su totalidad. Esa exportación comenzó a principios del siglo XX, y el principal comprador fue Estados

---

<sup>5</sup> Ing. Mariano Marchini, "La valorización de los sueros de lechería", en revista **Industria Lechera**, Año LXXVIII, N°711, diciembre 1997.

Unidos. Por esta razón, esta exportación se vio muy afectada por la crisis económica de 1930, abriéndose por entonces los mercados de Alemania e Inglaterra, país este último que siguió en importancia a los Estados Unidos, como se observa en el cuadro siguiente.

**EXPORTACIONES ARGENTINAS DE CASEÍNA A EEUU Y GRAN BRETAÑA<sup>6</sup>**

| AÑOS           | EEUU   | GRAN BRETAÑA | AÑOS | EEUU   | GRAN BRETAÑA |
|----------------|--------|--------------|------|--------|--------------|
| (en toneladas) |        |              |      |        |              |
| 1922           | 3.846  | 352          | 1937 | 1.531  | 3.515        |
| 1923           | 7.158  | 1.037        | 1938 | 167    | 4.130        |
| 1924           | 7.700  | 1.536        | 1939 | 8.041  | 3.296        |
| 1925           | 8.078  | 1.442        | 1940 | 10.153 | 4.747        |
| 1926           | 11.772 | 1.357        | 1941 | 20.363 | 7.763        |
| 1927           | 8.542  | 510          | 1942 | 5.916  | 7.503        |
| 1928           | 10.830 | 907          | 1943 | 14.915 | 4.391        |
| 1929           | 10.169 | 677          | 1944 | 22.495 | 9.299        |
| 1930           | 7.477  | 963          | 1945 | 22.529 | 5.303        |
| 1931           | 1.353  | 1.329        | 1946 | 18.412 | 6.939        |
| 1932           | 319    | 2.095        | 1947 | 9.995  | 6.843        |
| 1933           | 3.210  | 3.400        | 1948 | 15.382 | 4.125        |
| 1934           | 565    | 4.167        | 1949 | 12.706 | —            |
| 1935           | 971    | 2.905        | 1950 | 19.284 | 2.989        |
| 1936           | 2.632  | 5.390        | 1951 | 8.579  | 1.177        |

El *dulce de leche* ha aumentado su producción un 40% en los últimos 10 años, con destino -casi exclusivo- al mercado interno. Es similar al caso del *yogur* que ha aumentado en el mismo período un 54%, por un explosivo crecimiento del consumo interno per cápita. Su rendimiento industrial es elevado.

Aunque más adelante va a ser analizado el gran cambio producido en los últimos veinte años en los hábitos de consumo de productos lácteos, sobre todo en lo que hace al incremento general y a la disminución del de la leche fluida, interesa aquí destacar la intensidad del mismo. Hasta hace unos pocos años, el consumo de leche fluida entre los chicos, hasta que llegaban a la adolescencia y durante la madurez era muy grande.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Cuadro elaborado por Horacio Ferrari, "Orígenes y Desarrollo de la Industria Lechera Argentina", Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, N°39, Buenos Aires, 1953, p.22.

<sup>7</sup> En la Argentina era una costumbre tan difundida que se utilizaba el término "tomar la leche" a la merienda o comida que los chicos hacían en las horas de la tarde. programas de televisión para chicos como era el Capitán

### III - DESTINO DE LA LECHE

El destino que se da a la producción de leche se diferenciaba tradicionalmente entre leche *consumo* y *leche industria*. Ha habido una evolución en el destino de la leche total. En 1970 se destinaba al consumo el 40,02% de la leche, mientras que en 1988 sólo un 30,38%.<sup>8</sup>

Actualmente la SAGPyA<sup>9</sup>, partiendo de la base que toda leche debe sufrir algún proceso de transformación, establece la diferencia entre la leche que ingresa a la planta y se la llama *destino de la leche* (cifra que se expresa en litros) y la *elaboración de productos* (que se expresa en toneladas). Esta forma de representación en cifras se debe a la diferente cantidad de leche que es necesaria para la elaboración de un kilogramo de producto.<sup>10</sup>

La producción de leche experimentó un aumento muy grande entre 1990 y 1996. En cambio, el consumo de productos lácteos, si bien aumentó mucho, lo hizo en una proporción menor que el aumento de producción. Esa es la razón por la que existe un excedente exportable en aumento. El cuadro siguiente lo expresa claramente:

|                                     | 1990  | 1996  | VARIACIÓN <sup>11</sup> |
|-------------------------------------|-------|-------|-------------------------|
| <b>PRODUCCIÓN</b><br>(Mill. de lts) | 6.093 | 8.700 | 42,8%                   |
| <b>CONSUMO(*)</b><br>(lts/hab/año)  | 160   | 218   | 36,2%                   |

(\*) Productos lácteos convertidos en leche fluida

---

Piluso del recordado actor Alberto Olmedo, apelaba al público infantil llamándolos a tomar ¡¡La leche!!!. Se tomaba leche con un poco de café, o con chocolate o cacao en polvo que la transformaban. Pero además, el consumo de leche fluida no era exclusivo de los niños y adolescentes, mucha gente adulta tenía por costumbre tomar un vaso diario de leche, como un elemento importante para su salud. Las lecherías, pertenecientes a empresas lácteas como la Vascongada, eran una especie de bar con mesas, donde se podía tomar leche caliente y fría, leche vainillada, submarinos y diferentes acompañamientos comestibles.

<sup>8</sup> Ernesto Dal Bo, "Evolución en el sistema alimentario el caso de la industria láctea", Informe Anual de Avance del Programa de Becas de Investigación para Estudiantes, 1992, Buenos Aires, Inédito, p.44.

<sup>9</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación.

<sup>10</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe Estadístico...", op.cit. p.19.

<sup>11</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "La Siembra y la Cosecha", Buenos Aires, 1997, p.65.

En el próximo cuadro se puede observar la participación porcentual de cada producto en el total de la leche que ingresa a las plantas industrializadoras en el país a partir del año 1989.

#### INDUSTRIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN 1898-1996<sup>12</sup>

| EN MILL.DE LTS.      | 1898 | %     | 1990 | (%)   | 1991 | (%)   | 1992 | (%)   | 1993 | (%)   | 1994 | (%)   | 1995 | (%)   | 1996 | (%)   |
|----------------------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|
| Leche fluida         | 1540 | 23,62 | 1479 | 24,27 | 1583 | 26,66 | 1862 | 28,25 | 1920 | 27,42 | 1976 | 25,41 | 2071 | 24,34 | 2111 | 23,81 |
| Leche condensada     | 13   | 0,20  | 18   | 0,30  | 21   | 0,35  | 27   | 0,41  | 29   | 0,41  | 31   | 0,40  | 28   | 0,33  | 26   | 0,30  |
| Leche en polvo       | 1366 | 20,65 | 1118 | 18,35 | 809  | 13,63 | 919  | 13,95 | 940  | 13,42 | 1224 | 15,74 | 1616 | 19,00 | 1721 | 19,41 |
| Queso pasta dura     | 559  | 8,57  | 547  | 8,98  | 525  | 8,84  | 648  | 9,83  | 613  | 8,75  | 740  | 9,52  | 707  | 8,31  | 72   | 8,12  |
| Queso pasta semidura | 970  | 14,88 | 1010 | 16,58 | 1051 | 17,70 | 1203 | 18,25 | 1193 | 17,04 | 1298 | 16,69 | 1210 | 14,22 | 1239 | 13,97 |
| Queso pasta blanda   | 919  | 14,10 | 953  | 15,64 | 997  | 16,79 | 1143 | 17,34 | 1381 | 19,72 | 1450 | 18,64 | 1532 | 18,01 | 1705 | 19,23 |
| Manteca              | 898  | 13,77 | 738  | 12,11 | 665  | 11,20 | 490  | 7,44  | 558  | 7,97  | 672  | 8,64  | 906  | 10,65 | 919  | 10,36 |
| Dulce de leche       | 104  | 1,60  | 111  | 1,82  | 121  | 2,04  | 133  | 2,02  | 158  | 2,26  | 172  | 2,21  | 185  | 2,17  | 186  | 2,10  |
| Yogur                | 144  | 2,21  | 110  | 1,81  | 150  | 2,53  | 149  | 2,26  | 189  | 2,70  | 193  | 2,48  | 229  | 2,69  | 223  | 2,51  |
| Postres y Flanes     | 7    | 0,11  | 9    | 0,15  | 15   | 0,25  | 16   | 0,24  | 21   | 0,30  | 21   | 0,27  | 24   | 0,28  | 16   | 0,18  |

%. Porcentaje de la participación del producto dentro del total

leche Fluida: leche pasteurizada, esterilizada, chocolatada, incluyendo el 45% de leche cruda hasta 1994 y un 43% a partir de 1995.

Los principales destinos de la leche, de los que resulta la elaboración de productos, continúan siendo en importancia *quesos*, *leche en polvo* y *manteca* que, conjuntamente, representaron en 1996 el 93% de la misma.

Comparando todo el quinquenio se observa que la participación de *leche en polvo* creció un 22%, mientras que *quesos* se redujo un 9% y *yogur* un 3%.

Dentro de los *quesos*, se incrementaron más los de pasta dura, seguidos por los de semidura y dura.

#### IV - PRINCIPALES CUENCAS LECHERAS

La producción láctea muestra en la Argentina su mayor productividad en la Región Pampeana, ocupando una superficie de aproximadamente 500.000 kilómetros cuadrados, está conformada por las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa.

<sup>12</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe Estadístico de Leche...", op.cit., p.21.

Existen en la Argentina unos 25.000 tambos, donde trabajan entre 70.000 y 80.000 personas, que se localizan principalmente en las provincias ya mencionadas de Entre Ríos y La Pampa, las cuales son también provincias lecheras, si bien con niveles significativamente menores de producción.

En los últimos diez años todas las cuencas han visto incrementada su producción, pero la participación relativa de Buenos Aires ha ido perdiendo importancia debido a las mayores tasas de crecimiento de Santa Fe.

Dichos tambos alojan entre 2.5 y 2.7 millones de vacas, que producían -en 1996- más de 7.000 millones de litros.

Estas cinco provincias concentran las principales cuencas lecheras con la casi totalidad de los tambos e industrias. A su vez, el análisis interno de cada provincia muestra que cada una de ellas presenta diferentes cuencas o subregiones con características específicas.

**CARACTERISTICAS DE LAS PRINCIPALES CUENCAS LECHERAS DEL PAÍS<sup>13</sup>**  
**PROVINCIA CUENCA ESTABLECIM. CANTIDAD PRODUCCION PRODUCTIVIDAD**  
**DE VACAS DE LECHE.**  
**(%/s/total pcial) (Kg.GB/HA/Año)**

|                    |                   |                |                |               |               |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>SANTA FE</b>    | Sta.Fe Centro     | 5.194          | 488.125        | 89,50         | 129,62        |
|                    | Sta.Fe Sur        | 362            | 46.285         | 9,80          | 156,88        |
|                    | Resto Pcia.       | 108            | 6.035          | 0,70          | 64,74         |
|                    | <b>TOTAL PCIA</b> | <b>5.664</b>   | <b>540.445</b> | <b>100,00</b> | <b>132,88</b> |
| <b>CORDOBA</b>     | Villa María       | 2.981          | 262.500        | 32,84         | 90,00         |
|                    | Central           | 1.097          | 112.500        | 15,70         | s/d           |
|                    | Noreste           | 2.487,1        | 255.000        | 34,21         | s/d           |
|                    | Sur               | 749,65         | 120.000        | 17,25         | s/d           |
|                    | Resto Pcia.       |                |                |               |               |
| <b>TOTAL PCIA.</b> | <b>7.315</b>      | <b>750.000</b> | <b>100,00</b>  |               |               |

<sup>13</sup> Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación, Subsecretaría de Alimentación, Departamento de Lechería, "Principales Cuencas Lecheras Argentinas", Buenos Aires, octubre 1996.

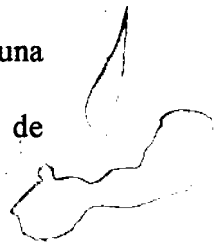
|                     |                    |              |                |               |        |
|---------------------|--------------------|--------------|----------------|---------------|--------|
| <b>BUENOS AIRES</b> | Abasto Sur         | 2.398        | 133.500        | s/d           | 90,00  |
|                     | Abasto Norte       | 832          | 81.025         | s/d           | 100,00 |
|                     | Oeste              | 2.413        | 316.500        | s/d           | 90,00  |
|                     | Mar y Sierras      | 358          | 66.699         | s/d           | 110,00 |
|                     | <b>TOTAL PCIA</b>  | <b>6.001</b> | <b>597.724</b> |               |        |
| <b>ENTRE RIOS</b>   | Cuenca A           | 1.776        | 103.500        | 90,00         | 50,00  |
|                     | Cuenca B           | 74           | 11.500         | 10,00         | 90,00  |
|                     | Resto Pcia.        |              |                |               |        |
|                     | <b>TOTAL PCIA.</b> | <b>1.850</b> | <b>115.000</b> | <b>100,00</b> |        |
| <b>LA PAMPA</b>     |                    | 250          | 10.763         | 100,00        | s/d    |

#### IV - I PROVINCIA DE SANTA FE

Es la provincia que más leche produce en el país. En los últimos años ha incorporado tecnología, aumentando su participación en el total del país, que llegó al 38%, en 1995.

En el sector de la *producción primaria* se observa que los tambos continúan disminuyendo su número en un 3,07% anual, desde hace 20 años. El número de vacas se fue reduciendo hasta 1985, manifestando sólo un leve incremento en 1993; por lo que es evidente el crecimiento de su productividad. En este sentido, el 90% de sus tambos realiza ordeño mecánico, más del 50% realiza crianza artificial del ternero, cerca del 85% suplementa la alimentación en alguna época del año y más del 60% recibe asistencia técnica. La estacionalidad se ha reducido por los adelantos técnicos, como en el resto del país. Si bien son todavía muy pocos los que realizan inseminación artificial y los que poseen equipos de frío.

En el *sector industrial* se observa una importante concentración, con una capacidad industrial instalada cercana a los 9.300 lts/día y son muy pocas las plantas de pequeña escala en la provincia.





#### IV - II PROVINCIA DE CORDOBA

En su carácter de segunda provincia productora del país, participa con el 34% del total. A su vez, internamente, son los departamentos de San Justo y San Martín los que concentran más del 50% de la leche producida en la provincia.

En el *sector productor* de la provincia, los que entregan más de 1.000 lts/día de leche son los que han incorporado frío en los últimos años, aunque éstos representan sólo el 25% de los tambos. Como en otras cuencas del país la concentración de los tambos hace que los establecimientos de entre 500 y 1.000 lts/día sean numerosos, pero es ese 25% de establecimientos grandes quien produce el 50% de la leche de Córdoba.

El Programa MEPROLE, que pertenece al Programa Nacional Cambio Rural, de la S.A.G.P. y A., ha permitido, en algunos casos, notables aumentos de la productividad en los años que van de 1993 a 1995. Para ejemplificar tomaremos datos de la zona de Villa María, en la que, para ese período los incrementos fueron:

- la producción Kg/GB/ha +30%;<sup>14</sup>
- la producción media por tambo +27%
- superficie implantada con alfalfa +40%;
- superficie de silo +120%;
- renovación de instalaciones +50%, y
- resultado operativo +64%

El resultado es una disminución de la estacionalidad que tanto afectaba a la producción en el pasado.

---

<sup>14</sup> La Agencia de Extensión Rural INTA Villa María produjo este interesante relevamiento, que seguramente también se da en otras subregiones lecheras del país.

Las *plantas industrializadoras* de la provincia procesan 5.400.000 lts/día y lo hacen en forma muy concentrada: el 7,42% de ellas elaboran el 58% de la producción. Dentro del sector industrial los *quesos* con un 60,87% del total; le sigue la *leche en polvo* con un 19,91% y, finalmente, la *leche de consumo* representa un 11,58% del total *industrializado*.

#### IV - III PROVINCIA DE BUENOS AIRES

En general, la producción de la provincia de Buenos Aires aumentó, pero su participación relativa no lo hizo por el incremento proporcional de Santa Fe.

Los *tambos* decrecen en número al igual que en las otras provincias, al ritmo de 1,78% anual desde 1988; presentando una incorporación tecnológica inferior a la de Santa Fe y manifestando diferencias internas en cada subregión. Aquí influye negativamente la cercanía de la Capital Federal y Gran Buenos Aires en la zona de Abasto Sur, por la deficiencia de la calidad de los suelos, el deterioro de los caminos y la mano de obra cara, pero con baja capacitación, y el alto valor de la tierra. Por otra parte, la ventaja comparativa de esta zona es la cercanía a los grandes centros poblados para consumo.

La subregión Oeste compite con la agricultura y la producción de carne. En esta zona la elaboración de quesos es de gran importancia. Por su parte la subregión Mar y Sierras posee las mejores condiciones agro-ecológicas.

**ADELANTOS TECNOLÓGICOS DIFERENCIADOS EN LA PROV. DE BUENOS AIRES<sup>15</sup>**  
**TECNOLOGIAS CUENCA ABASTO SUR CUENCA OESTE CUENCA MAR Y SIERRAS**  
sobre 1.055 tambos sobre 840 tambos sobre 376 tambos

|                                    |     |     |     |
|------------------------------------|-----|-----|-----|
| <i>Ordeño mecánico</i>             | 44% | 73% | 62% |
| <i>Trabajo con tambero mediero</i> | 55% | 55% | 50% |
| <i>Servicio a campo</i>            | 63% | 66% | --  |
| <i>Tambos que enfrían la leche</i> | 14% | 19% | --  |
| <i>Control lechero</i>             | 26% | 26% | 33% |
| <i>Suplementos en la aliment.</i>  | 57% | 70% |     |
| <i>Inseminación artificial</i>     |     |     | 14% |

La capacidad *industrial* instalada en la Provincia es superior a los 7.550.000 lts/día, mostrando una gran concentración: el 1,8% de las plantas procesa el 48,48% de la leche.

#### IV - IV PROVINCIA DE ENTRE RIOS

Participa sólo con el 3,6% de la producción de leche del país y está subdividida en cuatro subregiones o cuencas.

Nuevamente, se observa en Entre Ríos la concentración de los *tambos*, a una tasa anual del 5,88% anual en los últimos once años. También aquí se ha incrementado la productividad por tambo en forma sostenida desde 1980, a una tasa del 19,35% anual.

A diferencia de las provincias anteriormente analizadas, en Entre Ríos el número de pequeños productores es grande: 75% de los establecimientos tienen superficies menores a las 100 ha. y entregan el 35% de la producción provincial. Le siguen en la escala los productores que superan las 300 ha, que representando el 3,7% del total, entregan el 27% de la producción de la Provincia.

La provincia de Entre Ríos no ha podido superar todavía una estacionalidad muy marcada, si bien su producción de leche aumenta a un ritmo del 7,57% anual desde 1972.

<sup>15</sup> Cuadro elaborado con muestreos del año 1992 realizados por la Dirección Provincial de Ganadería, en Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación, *Principales Cuencas...* op.cit. p. 27

En cuanto a las ventajas de las subregiones más importantes, se encuentran la ubicación estratégica, la buena disponibilidad de subproductos, los establecimientos trabajados por sus dueños, el bajo precio de la tierra y la poca competencia agrícola. Entre las desventajas, podemos mencionar los malos caminos de acceso, la poca economía de escala y la baja productividad de la tierra.

La concentración *industrial* es una característica marcada del sector, centralizada en Paraná, Diamante y Nogoyá. Con una capacidad cercana a los 1.100.000 lts/día, el 6% de las plantas recibe el 67% de la producción.<sup>16</sup>

#### **IV - V PROVINCIA DE LA PAMPA**

En esta provincia se registraban 250 tambos en 1995, concentrándose los más importantes en la región Este de la misma, dividiéndose a su vez en tres subregiones.

El sector *productor* ha incrementado su rendimiento, creciendo a una tasa del 7,57%, sobre todo a partir del año 1991.

Un hecho destacable es que una cantidad importante de leche -17.000.000 lts en el año 1994- es transportada, con sistemas de frío, hacia plantas elaboradoras sitas en estas otras provincias. Esto estaría explicando el crecimiento del sector productor, aún con un bajo incremento del sector industrial. También estaría indicando que, con un costo de producción bajo como el de La Pampa, se justifica económicamente el traslado, con frío, de leche fluida con frío, para ser elaborada a gran distancia.

---

<sup>16</sup> Los datos del sector productor la provincia de Entre Ríos proceden de un muestreo realizado en 907 tambos en el año 1994, por el Instituto de Producción y Salud Animal. Es posible que en la actualidad la tecnificación sea mayor. En Secret. de Agricult., Pesca y Aliment. "Principales Cuencas..." pp 37 y sig.

El sector *industrial* está conformado por 24 plantas elaboradoras, con una capacidad instalada de 185.000 lts/día básicamente orientadas a la elaboración de quesos de pasta blanda (65%) y de leche fluida (32%), no superando ninguna de ellas los 50.000 lts. diarios de recibo. La concentración industrial también se observa, pero no en forma tan marcada; el 86,91% de la leche es absorbida por plantas que se encuentran entre los 5.000 y 50.000 lts/día, que representan el 46% del total de las industrias. Por otra parte, el 13% de la producción de leche, es recibido por el 54% de industrias restantes, que reciben en promedio menos de 5.000 lts/día.<sup>17</sup>

#### IV - VI PROVINCIA DE TUCUMAN

Aunque no forma parte de las principales cuencas lecheras del país, en la zona de riego del Departamento de Trancas, cercano a la ciudad capital y en los alrededores de la misma, existe una producción lechera que, para 1993, registraba 166 tambos, con 5.500 vacas productoras. Se incluyó para que el panorama de las zonas lecheras del país resulte completo.

No existe en Tucumán la figura del *tambero* mediero, siendo la mayoría propietarios de los tambos donde trabajan (sólo el 1% son arrendatarios). La producción es pastoril, en la que influye la estacionalidad. El 95% de los productores utiliza ordeño mecánico y el 50% de la superficie está sembrado con pasturas perennes, en las que el riego es imprescindible. La fertilización de los campos también es habitual, por ser los suelos deficientes en fósforo y otros elementos.

---

<sup>17</sup> En Secret. de Agricult., Pesca y Aliment. "Principales Cuencas..." p.43.

## V - ORIGENES DE LA LECHERIA

La ganadería vacuna fue introducida por los españoles en América. Al actual territorio argentino llegó, a través de Potosí y Chile, hacia mediados del S.XVI, sin que por ello el aprovechamiento de la leche y sus derivados tomara impulso. Se sacrificaban los animales *para* abastecimiento local de carne pero, sobre todo, fue el comercio de cueros el que determinó la explotación del ganado vacuno.

Durante todo el período colonial, el consumo de leche fluida fue insignificante y prácticamente nulo el aprovechamiento de sus derivados, salvo como una actividad de consumo local. Entre la población indígena no existía el hábito de consumirla, con excepción de las Misiones Jesuíticas, en las que la prédica de los sacerdotes logró que los indios aprovecharan, en alguna medida, sus bondades.

El auge de la actividad comercial del Río de la Plata, desarrollada al calor del Reglamento de Comercio Libre (1778) y de la búsqueda por satisfacer el aprovisionamiento de las tripulaciones de los barcos, dieron impulso a la explotación lechera en la margen oriental del río. En el puerto de Maldonado podían hallarse, en las dos últimas décadas del S.XVIII, además de carnes y vegetales, mantecas y quesos.<sup>18</sup> Por esos años el saladero de Colla, cerca de la ciudad de Colonia, comenzó a fabricar manteca con fines comerciales.

El escaso relieve de este tipo de producción no sufrió variaciones de importancia luego de la Revolución de Mayo y se mantuvo de ese modo a lo largo de casi todo el S.XIX, merced al bajo consumo lácteo de la población y a dificultades técnicas y

---

<sup>18</sup> Eduardo H. Balzola, Eduardo H., "Historial de las vacas criollas en la explotación tambera", en revista **Nuestro Holando**, N°253, agosto 1981, p.78.

económicas, como la inadecuación lechera de las razas vacunas, la carencia de métodos de conservación y la lentitud de los transportes.

El cambio en los hábitos de consumo, influido por los europeos llegados al país después de 1810, y la utilización de la leche en la preparación de algunos platos de la cocina *regional*, sólo lograron un modesto aumento del consumo local. Además del dulce de leche para preparar postres, <sup>19</sup>se la ingería “mezclada con café para los adultos; adicionada al té para los niños. Todo acompañado con pan y manteca”, según testimonio de Lucio V. Mansilla hacia 1840.<sup>20</sup> Como infusión se popularizó, durante el gobierno de Rosas, el mate de leche y, sin duda, uno de sus usos más difundidos era la elaboración de la mazamorra, obtenida mezclando leche con maíz y azúcar.

La distribución de leche y manteca en Buenos Aires, proveniente de tambos ubicados en la zona suburbana, fue descripta por muchos observadores de la época, como los hermanos Robertson que, hacia 1810, destacaban que los lecheros “galopan trayendo el producto desde distintos puntos de la campaña, situados a una distancia de 10 a 12 kilómetros”. Eduardo Wilde, en su obra “Buenos Aires desde 70 Años Atrás”, describió muy pintorescamente la distribución realizada por los lecheros porteños.<sup>21</sup> Y el poeta Florencio Balcarce dedicó a esos lecheros criollos unos versos que dicen:

Cuando apenas canta el gallo,  
mi caballo  
Me levanto yo a ensillar:  
Ningún otro

---

<sup>19</sup>El dulce de leche surgió como resultado del olvido de una doméstica negra que dejó sobre el fuego una olla con leche azucarada y cuya receta rescató doña Magdalena Pueyrredón de Ituarte, entre 1803 y 1805.

<sup>20</sup> Citado en Eduardo H. Balzola: “Los grupos sociales y el consumo histórico de la leche en la población argentina”, revista *Nuestro Holando*, N° 253, agosto 1981, en Roberto Ferrero y B.F. Fermín Clavero, “El descubrimiento de la buena leche, los comienzos de la industria lechera argentina”, en revista *Todo es Historia*, N° 196, sep.1983, p.18.

<sup>21</sup> Eduardo Wilde, “Buenos Aires desde 70 Años Atrás”, Buenos Aires, EUDEBA, 1964, p.100.

Va conmigo  
Ni conozco más amigo  
Que me sepa acompañar  
Y al oírme de mañana,  
La ventana va a entornar  
La que se había dormido  
Sobre su pecho mullido,  
Y con hambre se despierta,  
Y *me busca*  
Mal cubierta  
para tener qué almorzar...

La costumbre de aligerar la leche con agua del río llamó poderosamente la atención del paisajista inglés Essex Vidal (1791-1861), quien no comprendía la razón del precio elevado de este producto. Escribía: “Es muy extraño que, en un país donde las vacas producen leche, los caballos que la llevan al mercado y la tierra que los alimenta se tiene por menos que nada, el precio de este artículo sea el mismo que en los alrededores de Londres, donde el arrendamiento, los impuestos, el costo de los animales y la mano de obra son excesivos”.<sup>22</sup>

El traslado de los tambos hacia el interior de la ciudad de Buenos Aires y su operación a la vista del público, comenzó hacia mediados de la década del '20, con el fin de acercarse a la demanda y ganar en competitividad, eficiencia y disminuir la desconfianza del público consumidor. Estos establecimientos inspiraron al pintor Carlos Morel (1813-1845), quien reprodujo los mismos en sus litografías “El tambo de la Ribera”, de 1832 y “El Tambo”, de 1945.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Roberto A. Ferrero y B.F. Fermín Cravero, “El descubrimiento de la buena leche, los comienzos de la industria lechera”, en revista *Todo es Historia*, N° 196, septiembre de 1983., pp.18-19.

<sup>23</sup> Roberto A. Ferrero, “El Descubrimienro de la ...”op.cit. p.20.



La campaña bonaerense y el litoral continuaron desconociendo las ventajas del consumo de productos lácteos y mantuvieron esencialmente la carne de vaca como alimento casi exclusivo, como reiteradamente comentaban todos los viajeros ingleses de la primera mitad del siglo. Las provincias del interior incluían algo más de productos lácteos en su *dieta alimenticia*, elaborando en forma artesanal algunos quesos de vaca y de cabra de calidades bastante discutibles.

En Buenos Aires, el crecimiento demográfico y la elevación del nivel de vida general de la población producida por el aumento del comercio, dieron aliento a algunos chacareros del cordón agrario cercano a la ciudad para iniciar la explotación tambora destinada al abasto de la ciudad. Aunque originariamente en manos de criollos, fueron los vascos llegados al país luego de las Guerras Carlistas (1833-39) y con amplia experiencia en el tema, quienes los sustituyeron en esa actividad.

La llegada de inmigrantes vascos que se dedicarían a la actividad lechera, entre los que se destacaban Pedro Luro y Ramón Santamarina, comenzó durante la época rosista, a raíz de la derrota del pretendiente Don Carlos en España y el triunfo liberal. El primero, llegado en 1837, llegó a ser un importante estanciero, dejando al morir 375.000 hectáreas, 300.000 carneros y 150.000 bueyes. Santamarina, llegado en 1840 y asentado en la zona de Tandil, llegó a tener 120.000 vacunos y 700.000 ovejas.<sup>24</sup>

Pero fue después de Caseros y con el auge de la expansión agropecuaria en el país, cuando se produjo, también, la gran afluencia de inmigrantes. Los de origen vasco se orientaron masivamente hacia la lechería, desplazando rápidamente a los criollos.

---

<sup>24</sup> María Saenz Quesada, "Los Estancieros", Editorial de Belgrano, Bs.As., 1980, p.154.

Organizaron sus establecimientos en zonas cercanas a las ciudades con ese propósito, mestizando sus vacunos con la raza Tarquina de mejor rendimiento lechero.

Los provenientes de Italia aportaron sus hábitos de consumo de queso y hacia ese producto orientaron su accionar. Así, Luis Magnasco inició, en 1853, una modesta actividad comercial que daría con el tiempo origen a una industria que, durante más de ciento veinte años, sería pionera en la elaboración de manteca y quesos. Casi simultáneamente los Marré y los De Lorenzi, del mismo origen, ampliaron el desarrollo de las cremerías en el interior de la provincia.

La legislación local previó expresamente la instalación de tambos urbanos y suburbanos, tanto en el Código Rural de la Provincia de Buenos Aires de 1865 como en el Reglamento de Tambos de la Capital Federal de 1883, que establecía la obligatoriedad de un permiso del Intendente para el expendio de leche en Buenos Aires. En ese año, el Censo General de la ciudad registró ciento setenta y seis tambos. Vicente L. Casares, el fundador de La Martona, instaló en el Parque Tres de Febrero, en 1887, un tambo modelo con despacho al público conocido popularmente como “Kiosco Casares”. En las principales ciudades del interior, como Córdoba, La Plata y Rosario, esta costumbre se fue difundiendo.

El carrito de reparto, que batía la crema y elaboraba manteca mientras rodaba por Buenos Aires y el tambo ambulante que arriaba la vaca por la ciudad y ordeñaba a pedido

del cliente, fueron dos innovaciones de los lecheros vascos que estimulaban la confianza del cliente y le evitaban las incomodidades del desplazamiento para adquirir el producto<sup>25</sup>.

El desarrollo del ferrocarril, que permitió satisfacer la demanda urbana desde zonas rurales y la instalación de plantas industrializadoras de leche, cremerías y fábricas de manteca y queso en zonas rurales, fueron desplazando gradualmente los tambos de las ciudades, permitiendo el abastecimiento urbano en forma rápida e higiénica.

Las colonias agrarias del litoral organizaron desde el comienzo explotaciones tamberas, aunque a escala doméstica, a causa de la importancia que la leche tenía en la dieta de los inmigrantes europeos. Ello explica que los colonos recibieran del empresario organizador -entre las cabezas de ganado- vacas lecheras con sus crías. Dado que en las colonias la actividad productiva estaba centrada en la producción de cereales, la explotación tambera careció de significado comercial en todas ellas hasta finales del siglo XIX. Una excepción la constituyeron las colonias organizadas, en Entre Ríos y Santa Fe, por el barón Mauricio Hirsch para promover la inmigración judía desde los países en donde eran perseguidos a partir de 1891, que tenían un carácter mixto agrícola-ganadero desde el comienzo.

En este sentido, dos colonias organizadas en la provincia de Buenos Aires orientadas a la explotación lechera en gran escala, también tuvieron un carácter excepcional: La Matilde en la zona de Bragado, creada en 1890 con pobladores de la zona del valle de Gruyere, contratados como arrendatarios y la organizada en Ramallo por los señores Soto y Calvo, en campos de su propiedad.

---

<sup>25</sup> Roberto A. Ferrero, "El Descubrimiento de la ..." op.cit. p.34. El autor cita a Bernardo Gonzalez Arrili en su libro "Buenos Aires 1900" y al escritor cordobés Godofredo Lazcano Colodrero en "El Tambo de San José" que

Las exportaciones de ganado en pie a Inglaterra crearon, indirectamente, la costumbre de ordeñar vacas en establecimientos cuyo objetivo principal eran los novillos. Dada la necesidad de obtener animales mansos y gordos que pudiesen afrontar el largo viaje, se comenzó a adoptar la costumbre de entregar vacas a los puesteros para su ordeño, recibiendo el hacendado parte de la producción láctea y todos los terneros.<sup>26</sup>

Hacia fines del siglo XIX comenzó, en las zonas colonizadas por inmigrantes, una diversificación de las explotaciones agrarias, dado que muchos de ellos vieron en la ganadería una actividad mas estable y con mayores posibilidades de expansión que la agricultura. Esto permitió la popularización de las técnicas de ordeño, así como la necesidad de mejorar los niveles de producción de los establecimientos. Comenzaron a surgir tambos en las provincias de Santa Fe y Córdoba, extendiéndose la lechería en los primeros años de este siglo. Coincidiendo con la implantación de la alfalfa como forrajera, también se introdujeron reproductores lecheros que permitieron aumentar los volúmenes de producción.<sup>27</sup>

Los grandes ganaderos continuaron desatendiendo esta forma de explotación, preocupados como estaban por la producción de carne de carnero primero, y de vacuno después, para abastecer a los frigoríficos con ello, desoyeron los consejos de “no desperdiciar la leche vacuna”, que dos miembros de la Sociedad Rural, Ricardo Newton y Juan Llerena, publicaron, bajo el título de “Viajes y Estudios de la Comisión Argentina”, como resultado

---

rememoran esta escena cotidiana hasta fines del siglo XIX.

<sup>26</sup> Horacio Giberti, “Historia Económica de la Ganadería Argentina”, 1º Ed. 1954, Buenos Aires, Ed. Solar, Col. Dimensión Argentina, p.192.

<sup>27</sup> “Sancor 1938-1988”, en revista Sancor, N° 502, septiembre de 1988, p.5

de una gira por Estados Unidos, Australia y Gran Bretaña, enviados por el Gobierno en 1882, para estudiar los métodos del desarrollo pecuario en esos países.

| <b>AVANCES TECNOLÓGICOS<sup>28</sup></b> |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <b>AÑO</b>                               | <b>AVANCE</b>  | <b>QUIÉN</b>   | <b>OBJETIVO</b>   |
| Principios de siglo                      | Principio de conservación por calor y evaporación  | Nicolás Appert   | Conservar la leche mayor tiempo   |
| 1853                                     | Conservación de la leche mediante proceso de calor y   | William Newton   | Conservar la leche mayor tiempo, sin deshidratar                                |
| A partir de 1860                         | Ferrocarril  |  | Acortar el tiempo de traslado   |
| 1866                                     | Primera fábrica de leche condensada la Anglo-Swiss Condensed Milk                            | Charles Page   | Comienzo de la industrialización  |
| 1866                                     | Fabricación de harinas lacteadas para niños  | Henry Nestlé   | Industrialización de productos lácteos  |
| 1867                                     | Inspecciones periódicas sobre las condiciones higiénicas de la leche                         | Comisiones de vecinos con la colaboración de la policía portefía | Evitar la leche fluida en mal estado y contaminada                              |
| 1875                                     | Carro que batía la crema y la transformaba en manteca mientras rodaba por las calles         | Lecheros vascos  | LLlegar a los clientes en condiciones más frescas                               |
| 1875                                     | Tambos ambulantes de venta de leche fluida al pie de la vaca                                 | Lecheros vascos  | Obviar los inconvenientes del tacho sucio y estimular la confianza del cliente  |
| 1878                                     | Industrialización de leche condensada  | Henry Nestlé   | Mejoras en la industrialización de la leche                                     |
| 1880                                     | Industria frigorífica  |  | Aumentar los plazos de conservación   |
| 1883                                     | Ordenanza del Consejo Deliberante de Bs.As. por la cual se crea la Oficina Química Municipal | Por instigación del Dr. Pedro N. Arata                           | Tenia a su cargo -entre otros controles- el de la calidad de la leche           |
| 1886                                     | Creación de una Oficina Química en Tucumán, luego la imitaron otras ciudades del interior    | Ernesto Schickendantz  | Deseo de establecer un adecuado nivel sanitario a los insumos del abasto urbano |
| A partir de 1880                         | Desalojo de los tambos del interior de las ciudades  | Proceso paulatino  | Mayor eficiencia  |
| Comienzos S:XX                           | Pasteurización de la leche   | Louis Pasteur  | Eliminación de las bacterias  |
| Comienzos S:XX                           | Desnatadora mecánica por centrifugación  | Gustave Laval  | Abaratar y mejorar el proceso   |
| Comienzos S:XX                           | Descubrimiento del proceso lactofermentación y lactocogulación                               | Diethem  | Mejorar el proceso  |
| Comienzos S:XX                           | Análisis del tenor graso   | N. Gelber  | Mejorar el proceso  |

<sup>28</sup> Cuadro de elaboración propia en base a datos de Roberto A. Ferrero, "El Descubrimiento de la ..." op.cit. p.42 y otras fuentes.

La Sociedad Rural Argentina, pionera en la difusión de novedades que pudieran mejorar las condiciones del sector agropecuario, presentó en la Exposición de 1886 la primera desnatadora de leche llegada al país. Asimismo, organizó certámenes ganaderos, desde 1901, sin lograr despertar un serio interés por las razas lecheras.

Hacia 1902, existió un cierto interés por este tipo de producción, alentado por el hacendado Santamarina, que montó en su establecimiento de Tandil un tambo con 3.000 vacas y cremería propia.<sup>29</sup>

En los últimos años del siglo, la industria lechera, que estaba instalada en el Litoral, tuvo posibilidades de prosperar y llegar al mercado exterior con manteca y caseína. El censo de 1895 localizó 1,8 millones de vacas lecheras, ubicadas en su mayoría en zona litoral y casi 400 mil en Buenos Aires, de entre 21,7 millones de cabezas de ganado totales del país.<sup>30</sup>

El desafío a la industria ya estaba lanzado y pronto hubo quienes decidieran arriesgar capitales en el ramo. El primero que comenzó a elaborar manteca con máquinas accionadas a vapor, fue Francisco Serantes, en 1889, seguido por otras plantas de manteca. En la década de 1890 la industria ya tenía suficiente impulso como para trascender al exterior.

Desde los lejanos tiempos en que se instalaron fábricas de manteca y desde los inicios de la exportación de la misma -en 1893- se sucedieron períodos de auge y depresión. En 1896 se inició la exportación de manteca con una partida de 900 toneladas.<sup>31</sup> Las cifras se fueron incrementado con el tiempo. Desde 1922 hasta 1940, el principal comprador fue

---

<sup>29</sup> Horacio Giberti,, "Historia Económica..."op.cit.p.193

<sup>30</sup> Ricardo M. Ortiz, "Historia Económica de la Argentina", Buenos Aires, 6° Ed., Editorial Plus Ultra, p.201.

<sup>31</sup> Ricardo M. Ortiz, "Historia Económica..."op.cit. p.202

Inglaterra, que adquirió entre el 50,32 y el 80% del total de manteca exportada por el país.

Estados Unidos compró manteca en grandes proporciones a partir de 1942. Italia importó entre 1950 y 1951 cifras significativas, seguida por Francia en el mismo período.

Correspondió a Vicente L. Casares organizar la primera granja modelo con elaboración de leche obtenida y expedida en forma higiénica, en 1889. Y dos años después, con la fundación de “La Martona” y “Granja Blanca”, la leche empezó a venderse pasteurizada. Lo siguieron Emilio Lahore y Andrés G. Elowson, que crearon La Delicia en 1891, y vascos como Luro y Santamarina: con La Tandilera, Ciríaco Morea -uno de los fundadores de La Vascongada y Antonio Urretavizcaya, Sebastián Uzandozaga, Pedro Borthaburu, Simón Etchepare, Enrique Lutmer y Arichuluaga, fundadores de La Baskonia.

Además del ferrocarril, que contribuyó a acortar el tiempo de traslado, el frío industrial, que aumentó los plazos de conservación, y la máquina industrial, que se aplicó a muchos mecanismos, muchos otros avances científicos contribuyeron a mejorar la industria lechera en la Argentina y permitieron la exportación de manteca y queso, iniciada en 1893 a Inglaterra y luego también, en menor medida, a otros países. Entre ellos se puede mencionar el invento de la desnatadora mecánica por centrifugación del sueco Gustav Laval, el procedimiento de lactofermentación y lactogoagulación, descubierto por Dietheim y el análisis del tenor graso, establecido por el suizo N. Gelber.<sup>32</sup>

Cubierto el mercado interno de quesos, hacia 1900 se inició tímidamente la exportación, con una primera partida de menos de 1.000 kilos.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>Roberto A. Ferrero, “El Descubrimiento de la ...” op.cit.p-42.

<sup>33</sup> Ricardo Ortiz, “Historia Económica...”op.cit. p.423

La organización de los productores en *cooperativas* que, con el tiempo, se convertiría en una característica de la lechería argentina, se desarrolló muy tempranamente dado el reducido tamaño de explotaciones, porque el carácter perecedero del producto daba un fuerte elemento de presión a los fabricantes frente a los productores. Una baja muy importante del precio de la leche en 1898 llevó a algunos de estos últimos a organizarse corporativamente para mejorar su capacidad de negociación.<sup>34</sup> Al año siguiente ya tenía 36 integrantes, que aumentaron a 252 para 1901 y a 1.142 en 1902,<sup>35</sup> El hecho de que la cooperativa contara con varias cremerías, abría posibilidades de exportar manteca, por lo que los productores, sobre todo los pequeños, adherían con entusiasmo a esta modalidad de trabajo. Este proceso industrial, si bien se realizaba en forma bastante rudimentaria, permitía a los productores obtener un mejor precio. Además, al concentrar la producción de sus respectivos tambos en un solo lugar, o sea el local de la cooperativa, tenían un mayor poder de negociación ante las empresas acopiadoras del producto.

En Zavalla, provincia de Santa Fe, surgió en 1918 la Sociedad Cooperativa de Lechería de Zavalla, ejemplo imitado luego por tamberos de otras regiones de las provincias lecheras.<sup>36</sup>

## **VI - DESARROLLO DEL SECTOR A LO LARGO DEL SIGLO XX**

### **VI - I LAS DOS PRIMERAS DÉCADAS DEL SIGLO**

Los primeros intentos de exportación de productos lácteos se iniciaron en los años finales del siglo anterior. La primera partida de manteca enviada a Londres, a fin de explorar

---

<sup>34</sup> Lidia Knecher y Roberto G. Fuld, "Breve Historia de la Industria Lechera en la Argentina", Inédito, 1996.

<sup>35</sup> Horacio Giberti, "Historia Económica...", op.cit. p.194.

<sup>36</sup> "Sancor 1938-1988"... op.cit. p.6.



el mercado externo, se realizó en 1893, recibiendo muy buena acogida y alentando a los industriales a incorporar nuevos elementos para mejorar la producción. Los desniveles estacionales, característicos del sector lácteo, no pudieron superarse por entonces, creando superproducción de manteca en verano.

La necesidad de integrar la agricultura con la producción lechera provocó el desarrollo de áreas sembradas con avena y cebada, como una necesidad incipiente de mejorar la alimentación de las vacas lecheras a comienzos del siglo XX.

El mercado europeo, importador de manteca, quesos y caseína, tomó un cierto impulso a partir de la primera guerra mundial, cuando la demanda de estos productos hizo subir mucho su precio. La caseína pasó de \$150 la tonelada en 1914, a \$700 en 1917. Lo mismo ocurría con el queso a raíz de la falta de producción italiana. La exportación de queso alcanzó, y se mantuvo, durante toda la guerra en 10 millones de kilogramos, reduciéndose al finalizar la misma a 500.000 kg. Hasta 1929,<sup>37</sup> merced a estas favorables condiciones del mercado europeo, los tambos y establecimientos industriales crecieron, exportándose a Gran Bretaña, Italia y en menor medida, Estados Unidos, Alemania, Suecia y Noruega.

| EXPORTACIONES <sup>38</sup> |          |       |          |
|-----------------------------|----------|-------|----------|
| MANTECA                     |          | QUESO |          |
| 1916                        | 5.800tn  | 1915  | 6tn      |
| 1920                        | 16.600tn | 1920  | 10.000tn |
| 1923                        | 30.000tn |       |          |

<sup>37</sup> Ricardo Ortiz, "Historia Económica..." op.cit.p.423

<sup>38</sup> Cuadro elaborado con datos de Horacio Ferrari, "Orígenes y Desarrollo...", op.cit. p. 10.

La capacidad instalada nacional de industrialización de la leche aumentó considerablemente en las dos primeras décadas del siglo y lo continuó haciendo hasta 1950, para mantenerse luego estacionaria hasta la década de 1970:

| <b>LECHE INDUSTRIALIZADA<sup>39</sup></b> |                       |                    |              |
|---|-----------------------|--------------------|--------------|
| <b>AÑO</b>                                | <b>A LECHE FLUIDA</b> | <b>A PRODUCTOS</b> | <b>TOTAL</b> |
| 1914                                      | 312                   | 800                | 1.112        |
| 1920                                      | 1.051                 | 897                | 1.948        |
| 1930                                      | 1.090                 | 1.205              | 2.295        |
| 1940                                      | 1.642                 | 1.525              | 3.168        |
| 1950                                      | 2.187                 | 1.403              | 3.590        |
| 1960                                      | 2.869                 | 1.280              | 4.149        |
| 1970                                      | 2.443                 | 1.630              | 4.073        |

Fuente SAGyP (datos en toneladas)

Los defectos iniciales de la tecnología implementada, la casi inexistente selección de razas vacunas especializadas, la recuperación de las regiones productoras lecheras en la posguerra, las dificultades económicas experimentadas por los países que habían sufrido el conflicto y la especialización adquirida por varios países que se mantuvieron al margen del mismo, llevaron a una sobreoferta de productos lácteos que, hacia 1922, se tradujo en restricción de compras y caída de precios. Muchos productores, todavía no consolidados, debieron abandonar la actividad.

A lo largo de la segunda década del siglo se produjo una diversificación de los productos ofrecidos en el mercado y, simultáneamente un aumento de los productores y la necesidad refinar el ganado, adaptándolo a las necesidades lecheras. Es así que, en 1930, se registraban 750 mil cabezas de las razas Holando, Jersey, Normanda y Friburguesa.<sup>40</sup>

El sector cooperativo ya estaba bastante organizado por entonces, habiéndose creado en 1925 la Asociación Unión de Tamberos de Franck, en Santa Fe. Pero fue a partir

<sup>39</sup> Datos tomados de Roberto Blousson, "El Desafío de la Lechería Argentina", Buenos Aires, s/ed. s/fecha, p.51

<sup>40</sup> Ricardo M. Ortiz, "Historia Económica..."op.cit. p.424

de 1926, con la sanción de la Ley de Cooperativas (Nº 11.388), que las mismas tomaron un renovado impulso. Esta legislación favoreció la formación de entidades de primer grado. Algunas de ellas, ubicadas en la zona de San Carlos, comenzaron a gestar la creación de una cooperativa de segundo grado.<sup>41</sup>

#### **VI - II LA CRISIS DE 1930**

La crisis de 1930 señaló la ruptura de un modelo de crecimiento de la economía argentina y modificó su inserción en el mundo. Con el advenimiento de la sustitución de importaciones, la agroindustria de la alimentación creció y se fue haciendo cada vez más compleja la estructura productiva, mientras la importancia de los insumos relacionados con los recursos naturales decrecía.

En cuanto a la exportación de productos lácteos, ya la recuperación italiana de posguerra había desplazado casi completamente a la Argentina del mercado de quesos, que pasó de exportar 1.200 toneladas en 1924 a sólo 128 toneladas en 1925.<sup>42</sup>

Con la crisis de 1930, los precios de los productos primarios descendieron hasta niveles ínfimos. Luego del tratado de Preferencia Imperial de Ottawa, tampoco Gran Bretaña mantuvo su nivel de compra anterior. Si bien todos los sectores de la producción primaria exportadora resultaron seriamente afectados por la crisis mundial, el sector de la ganadería para carne encontró apoyo en el gobierno por la confusión de intereses públicos y privados que existió, mientras, el sector de los productores de leche, que estaba mayormente conformado por pequeños tamberos, careció de dicha influencia.

---

<sup>41</sup> "Sancor 1938-1988"... op.cit. p.6.

<sup>42</sup> Horacio Ferrari, "Orígenes y Desarrollo..." op.cit. p.12.

Por ello, pese a que en 1934 se creó la Junta Reguladora de la Industria Lechera<sup>43</sup> para defender al productor, el sobreprecio garantizado era muy bajo, dado el reducido volumen de las exportaciones. Los fondos se obtenían en el mercado libre de las letras correspondientes a la exportación del sector lechero.<sup>44</sup>

En esta dura etapa, el Estado brindó también su apoyo a iniciativas privadas, como fueron las Juntas Cooperativas Nacionales, nacidas entonces y que contaron con gran protección, subsidios y participación en la elaboración de las políticas del sector.<sup>45</sup>

Una consecuencia del descenso de los precios agrícolas a partir de 1930 fue la especialización de algunas regiones de Córdoba y Santa Fe -que posteriormente formarían las principales cuencas lecheras del país- en tambos propiamente dichos, con maquinarias, rodeos de vacas Holando, pasturas y personal entrenado en el manejo de los mismos. Esta derivación de la agricultura o los rodeos vacunos de doble propósito, hacia la producción de leche como actividad productiva principal, con destino al abasto de las grandes ciudades, fue el origen del sector tambero argentino, que continuará evolucionando a lo largo de todo el siglo.<sup>46</sup>

También se creó la Comisión Autónoma del Abasto de Leche a la Capital Federal, destinada a organizar el control sanitario del producto. Ambos organismos funcionaron arbitrando los intereses encontrados de productores, industriales y consumidores hasta el

---

<sup>43</sup> Decreto P.E. N° 40140 12/4/34.

<sup>44</sup> Horacio Ferrari, "Orígenes y Desarrollo...", op.cit. p.10.

<sup>45</sup> Edith Depetris de Guiguet, Comp. "Situación y Desafíos...", op. Cit. P.66 y 67.

<sup>46</sup> Entrevista con el Ing. Horacio Giberti, historiador de temas agrarios y Secretario de Agricultura de la Nación en la década de 1970.

año 1938, cuando fueron disueltos y reemplazados por una dependencia del Ministerio de Agricultura, la Dirección de la Industria Lechera.<sup>47</sup>

Como una forma de autodefensa, los productores de la zona lechera de Santa Fe, se organizaron para transformar ellos mismos la materia prima en manteca y, por su parte, los industriales comenzaron a instalar tambos para asegurarse materia prima. La crisis alentó a cada sector de la lechería a incursionar en las actividades de la otra, con la consecuencia negativa de la liquidación de muchos pequeños tambos que carecían de las armas necesarias para enfrentar esos difíciles momentos. Las dificultades experimentadas motivaron a muchos productores a organizarse en cooperativas; simultáneamente se inició un intenso debate en las zonas productoras de leche, acerca de la conveniencia de consolidar la acción de esas organizaciones, buscando concretar otras realizaciones. De las dos propuestas que se discutían, una se inclinaba por la formación de una asociación gremial, para enfrentar los distintos problemas que se presentaban; la otra corriente era partidaria de constituir una cooperativa de segundo grado, para construir una fábrica propia de elaboración de manteca. El ejemplo de la Unión Cooperativas Limitada San Carlos, que se encontraba operando su propia fábrica, convenció a muchos indecisos. Es en este marco que tuvo origen, en septiembre de 1938, la Asamblea Constitutiva de lo que luego sería la empresa SanCor. La inauguración de la fábrica de manteca en la localidad de Sunchales tuvo oficialmente el 31 de octubre de 1940 y fue ampliando y diversificando su actividad en los años siguientes.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Lidia Knecher y Roberto G. Fuld, "Introducción y Breve...", op.cit. p.2

<sup>48</sup> "Sancor 1938-1988" ... op.cit. pp.7 y sig.

## VI - III LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL Y LA POSGUERRA

Durante la segunda guerra mundial y la inmediata posguerra se recuperaron los mercados de exportación de queso y caseína, a la vez que aumentaba el consumo interno con el incremento del poder adquisitivo de la población, durante el primer gobierno del general Perón.

En el Segundo Plan Quinquenal del presidente Perón,<sup>49</sup> la expansión de la industria lechera estaba especialmente considerada, porque apuntaba a solucionar algunos de los problemas que preocupaban al gobierno a partir de la crisis iniciada en 1949. Como claramente lo expresaba dicho Plan, la agroindustria lechera demandaba mucha mano de obra, facilitaba el poblamiento de la campaña, propendía a la subdivisión de los latifundios y fomentaba el ejercicio de actividades destinadas a mejorar el ambiente cultural y social de la vida campesina.<sup>50</sup>

Realizaba una detallada descripción de las regiones lecheras del país y establecía objetivos optimistas de incremento de las existencias de ganadería lechera y de mejoramiento de las técnicas obsoletas y antihigiénicas del ordeño. Sin embargo, el gobierno era conciente de que toda la modernización necesaria implicaba fuertes inversiones que, "...en los momentos actuales, son imposibles de afrontar..."<sup>51</sup> Se intentaba mejorar los rendimientos mediante mayores seguridades en los contratos de arrendamiento e intensas campañas de divulgación y asesoramiento, a fin de que los tamberos organizaran racionalmente sus explotaciones.

---

<sup>49</sup> Presidencia de la Nación, "Segundo Plan Quinquenal", Buenos Aires, 1952.

<sup>50</sup> Horacio Ferrari, "Perspectivas Favorables para la expansión de la industria lechera Argentina. Los Objetivos del Segundo Plan Quinquenal", Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de la Producción, 1953, p.8.

<sup>51</sup> Horacio Ferrari, "Perspectivas Favorables...", op.cit. p.13.

Con respecto al sector industrial, se proponía como objetivo para 1957, un incremento del 58% de los lácteos procesados. Destacaba la alta tecnificación y calificación de la producción industrial argentina y las dificultades propias de la estacionalidad de la provisión de materia prima. Los excedentes que se producirían con el incremento de la productividad de los tambos y de los planteles lecheros, serían absorbidos por campañas de educación alimentaria y por una corriente de exportación, que se reconocía como muy pequeña, pero que se proponía aumentar, sobre todo en caseína.

En el cuadro siguiente observamos la producción de derivados lácteos en la década de 1940 y la exportación de los mismos; aunque la exportación representaba un porcentaje pequeño de la leche producida, el gobierno estaba resuelto a incentivar la exportación del remanente, para promover el desarrollo de la industria.

| AÑO            | PRODUCCIÓN |        |         |                |                   | EXPORTACIÓN <sup>52</sup> |        |         |                |                   |
|----------------|------------|--------|---------|----------------|-------------------|---------------------------|--------|---------|----------------|-------------------|
|                | MANTECA    | QUESO  | CASEÍNA | LECHE<br>POLVO | LECHE<br>CONDENS. | MANTECA                   | QUESO  | CASEÍNA | LECHE<br>POLVO | LECHE<br>CONDENS. |
| (En toneladas) |            |        |         |                |                   |                           |        |         |                |                   |
| 1940           | 37.183     | 53.033 | 21.740  | 1.424          | 2.062             | 12.369                    | 5.651  | 20.112  | 116            | 264               |
| 1941           | 43.711     | 64.484 | 26.517  | 1.522          | 3.173             | 14.397                    | 13.813 | 32.725  | 269            | 1.215             |
| 1942           | 41.362     | 58.133 | 26.078  | 2.285          | 2.982             | 14.493                    | 9.242  | 16.359  | 309            | 1.427             |
| 1943           | 47.006     | 65.489 | 28.599  | 4.259          | 5.123             | 15.535                    | 14.891 | 22.812  | 1.859          | 1.181             |
| 1944           | 47.458     | 73.363 | 28.340  | 4.543          | 5.229             | 17.367                    | 10.911 | 35.945  | 2.402          | 1.360             |
| 1945           | 43.485     | 80.894 | 30.250  | 5.047          | 3.400             | 11.975                    | 12.044 | 33.671  | 1.367          | 452               |
| 1946           | 50.656     | 94.418 | 32.739  | 5.984          | 4.284             | 11.826                    | 18.903 | 32.286  | 1.629          | 991               |
| 1947           | 51.121     | 83.334 | 34.454  | 8.002          | 5.737             | 15.008                    | 11.502 | 28.753  | 2.864          | 953               |
| 1948           | 42.064     | 88.984 | 27.375  | —              | —                 | 10.999                    | 15.348 | 29.823  | —              | —                 |
| 1949           | 38.982     | 98.983 | 26.177  | —              | —                 | 73                        | 10.148 | 23.994  | —              | —                 |
| 1950           | 42.255     | 96.756 | 29.576  | —              | —                 | 8.046                     | 6.094  | 27.835  | —              | —                 |

(Nota) No se dispone de cifras de leche en polvo y condensada de los años 1948, 1949 y 1950.

También alentaba y auspiciaba el cooperativismo, ofreciéndole un lugar en la conducción económica del país, para que interviniera tanto en la producción, como en el

<sup>52</sup> Cuadro de elaboración propia con datos obtenidos de Horacio Ferrari, "Perspectivas Favorables...", op.cit. pp.16 y 17.

comercio interior y exterior. Por entonces el 15% de las industrias lecheras estaba en manos de cooperativas y el gobierno esperaba que aumentara ese porcentaje sensiblemente.

Interesa el análisis del Segundo Plan Quinquenal en lo que se refiere al sector porque fue la primera vez que el gobierno tomó interés en desarrollar el sector lácteo y, con ese fin, analizó el estado de la producción y de la industria. Pero pese a que los diagnósticos eran realistas, las propuestas se mantenían en un nivel muy general y voluntarista. El sector tambero era, sin duda, quien mayor necesidad tenía de encarar una modernización, pero no existían las condiciones económicas para mejorar los planteles lecheros o mecanizar los tambos y en ningún momento del Plan aparecen propuestas reales de líneas de financiamiento con ese destino.

La recuperación de los mercados de exportación durante la Segunda Guerra y la inmediata posguerra no duraría mucho. El crecimiento acelerado de las industrias lácteas europea y norteamericana, acompañado por producción de alta calidad, una gran reducción de costos y la implementación de subsidios a los productores europeos, debilitaron las expectativas exportadoras argentinas, muy lejos todavía de tecnologías de punta. Se registraron aumentos de exportación de manteca a los Estados Unidos y a algunos países de Latinoamérica, como Chile, Brasil y Panamá, y de caseína a los Estados Unidos y Gran Bretaña. Sin embargo el subsistema lácteo continuaba presentando el coeficiente bajo de exportaciones que había caracterizado históricamente a esta industria.

Tradicionalmente las características de la ecología pampeana permitieron al productor una gran flexibilidad en el manejo de su explotación frente a cambios en las condiciones económicas imperantes. Cuando las mismas eran adversas para el tambo, el productor reasignaba sus recursos productivos. Así sucedió durante el período 1978-82,



cuando la disponibilidad nacional de leche se redujo en un 10%, en momentos en que los precios agrícolas presentaron ventajas evidentes sobre los de la grasa butirosa.<sup>53</sup> La inversión en razas lecheras y las mejoras tecnológicas en los tambos, reducen esa flexibilidad en la reasignación de recursos. Una vez realizadas las inversiones se requieren mercados asegurados, ya que una vez implementadas dichas mejoras, la flexibilidad productiva resulta imposible.

La agroindustria lechera creció, pero en forma desordenada e inestable; condicionada por el impulso extraordinario de los dos períodos bélicos y el brusco descenso de la demanda externa al recomponerse la producción europea en las dos posguerras. Careció, además, de materia prima de calidad para consolidar su desenvolvimiento, creció, pero asentada más bien en la mejora del poder adquisitivo de la población y como consecuencia de la expansión del mercado interno, antes que por la consolidación de un liderazgo sectorial eficiente, con espíritu de riesgo y capaz de reducir costos y salir a la búsqueda de mercados competitivos.

Un avance importante de la década fue el Estatuto del Tambero-Mediero,<sup>54</sup> de 1946, que fijó las reglas que en materia laboral con las cuales manejar la relación entre el tambero y el dueño del campo. Su vigencia continúa en la actualidad, si bien existe -como se verá más adelante- un proyecto de ley con media sanción, que trata de corregir una situación no prevista en 1946, como es la mecanización de los tambos.

En las décadas de los '40 y '50, el afianzamiento definitivo de la actividad todavía necesitaba un impulso tecnológico que surgiría en la década siguiente con el aporte del

---

<sup>53</sup> Gabriel Parellada, "La Lechería Argentina: Un Análisis Bioquímico", Inédito, Buenos Aires, 1986.

<sup>54</sup> Decreto P.E. N° 3750 del 5/2/46.

INTA y la especialización tampera de algunas zonas, como Rafaela. Mientras tanto, la explotación tampera siguió siendo una actividad subsidiaria de la producción de carne y de la agricultura.

#### VI - IV DÉCADAS DE 1960 Y 1970

Desde mediados de los años '60, el aumento del consumo de la población se vio acompañado por cambios tecnológicos que mejoraron notablemente la productividad del trabajo. El más importante se produjo con la generalización del ordeño mecánico durante el período 1960-1975. Durante ese lapso la utilización de este sistema pasó de sólo el 15/20% de los tambos a más del 60%.

La primera consecuencia visible fue el incremento notable de la productividad. La mejora en la alimentación de los vacunos, como consecuencia de cambios en la composición de la base forrajera, tuvo lugar durante el período que va de 1972 a 1983 y marca otro gran aumento de la productividad de la tierra (6% anual acumulativo en la provincia de Santa Fe entre 1975 y 1988).<sup>55</sup> La mayor calidad y cantidad de forraje disponible benefició a todo el sector ganadero en general, aunque el tambo perdió terreno con respecto a otras formas de explotación de la tierra, debido a una mejora relativa del precio de la carne vacuna. La inseminación artificial para mejorar los planteles apareció tímidamente en 1951, pero sólo la utilizaban los establecimientos más modernos.

La obligación de pasteurizar la leche recién se implementó en 1962,<sup>56</sup> movilizando mejoras sustanciales en el sector industrial, como las líneas automáticas de lavado,

---

<sup>55</sup> Alejandro Galetto, "Las Ventajas Competitivas de la Agroindustria Lechera Argentina y el Probable Impacto del Mercosur. Un Enfoque Preliminar", Inédito, Abril 1992

<sup>56</sup> Ordenanza Municipal N°17342/62 del Consejo Deliberante de la ciudad de Buenos Aires. El ejemplo cundió luego en otros distritos.

embotellado y tapado, encajonadoras y desencajonadoras de botellas también automáticas. La homogenización de la leche se generalizó por entonces. En la década de 1970 se difundieron y expandieron otra serie de adelantos como nuevas técnicas de producción intensiva, refrigeración y empaque, con sus nuevas modalidades de envase en sachets y tetrabrik, el método spray para elaborar leche en polvo, la elaboración de yogures frutados, de larga duración, las máquinas de expendio automáticas, etcétera.

Todos los adelantos tecnológicos no significaron a lo largo de la década del '60 una tendencia permanente de aumento de producción, mostrando la misma un crecimiento errático, debido a diferentes causas. Una de ellas eran las alternativas que tenía el sector productor de lograr mejores réditos con producción de otro tipo, otra era el desajuste producido entre la oferta y la demanda generados por la estacionalidad de ambas.<sup>57</sup> Cuando analicemos más adelante la reducción del número de tambos, veremos que las decisiones de producción son tomadas por los propietarios de los mismos, atendiendo a una cantidad de factores no necesariamente ligadas a la demanda final de productos lácteos.

**PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE<sup>58</sup>**  
(millones de litros)

| AÑOS | LECHE INDUSTRIAL | LECHE DE CONSUMO | LECHE TOTAL |
|------|------------------|------------------|-------------|
| 1960 | 2.869            | 1.280            | 4.149       |
| 1961 | 2.830            | 1.196            | 4.026       |
| 1962 | 2.760            | 1.258            | 4.018       |
| 1963 | 2.871            | 1.365            | 4.236       |
| 1964 | 2.942            | 1.456            | 4.398       |
| 1965 | 2.720            | 1.427            | 4.147       |
| 1966 | 3.100            | 1.490            | 4.590       |
| 1967 | 2.737            | 1.498            | 4.235       |
| 1968 | 2.953            | 1.589            | 4.542       |
| 1969 | 2.799            | 1.620            | 4.419       |
| 1970 | 2.443            | 1.630            | 4.073       |
| 1971 | 3.040            | 1.640            | 4.680       |
| 1972 | 3.573            | 1.665            | 5.238       |

<sup>57</sup> Ernesto Dal Bo, "Evolución en el sistema...", op.cit.

<sup>58</sup> Datos tomados del área de lechería de la SAGYP, en Ernesto Dal Bo, "Evolución en el Sistema...", pp. 12 y sig.

|      |       |       |       |
|------|-------|-------|-------|
| 1973 | 3.404 | 1.660 | 5.064 |
| 1974 | 3.457 | 1.676 | 5.133 |
| 1975 | 3.841 | 1.639 | 5.480 |
| 1976 | 4.082 | 1.543 | 5.625 |
| 1977 | 3.612 | 1.537 | 5.149 |
| 1978 | 3.536 | 1.520 | 5.056 |
| 1979 | 3.453 | 1.538 | 4.981 |
| 1980 | 3.397 | 1.605 | 5.002 |

#### VI - IV - 1 CAMBIOS EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO

A lo largo de todo el siglo XX, pero sobre todo en las últimas décadas, son fácilmente observables las transformaciones en los hábitos de consumo de la población, con una tendencia a reducir el consumo de leche fluida e incrementar el de otros productos ofrecidos en el mercado, como gaseosas, yogures, postres, quesos crema, helados, etcétera. Si analizamos el consumo per cápita de leche fluida, cada cinco años, veremos que el mismo se ha reducido sensiblemente, a pesar de que en los últimos años la producción y consumo de lácteos en general ha llegado records históricos.

#### LECHE: ESTIMACION DE LA PRODUCCION TOTAL<sup>59</sup>

| AÑOS | TOTAL GRAL.    | LECHE FLUIDA (mill.de litros) |
|------|----------------|-------------------------------|
|      | cons/hab/litro |                               |

|      |       |       |
|------|-------|-------|
| 1940 | 3.168 | 106.8 |
| 1945 | 3.550 | 100.3 |
| 1950 | 3.590 | 82.2  |
| 1955 | 4.463 | 86.3  |
| 1960 | 4.149 | 61.4  |
| 1965 | 4.147 | 63.3  |
| 1970 | 4.073 | 69.7  |
| 1975 | 5.480 | 64.5  |
| 1980 | 5.147 | 57.4  |
| 1985 | 5.986 | 53.5  |
| 1990 | 6.596 | 52.1  |
| 1995 | 8.507 | 60.5  |

<sup>59</sup> Cuadro y Gráfico elaborado sobre datos actualizados a 1996 del Centro de la Industria Lechera.

La mayor o menor disponibilidad de capital para implementar las innovaciones y los altibajos de la economía nacional, produjeron fuertes cambios en la posición relativa de las empresas pequeñas o medianas a lo largo de los '70 y '80.

#### VI - V LAS DÉCADAS DE 1980 Y 1990

Las dos últimas décadas se caracterizan por fusiones, absorciones, ventas e incorporación de capital extranjero en el sector industrial lechero. Algunas empresas, que figuraban entre las diez primeras a comienzos de los setenta, sufrieron una involución en la segunda mitad de la década, alejándolas del grupo de las líderes.

Esta situación se debió a la fuerte competencia comercial desarrollada por las empresas mayores, el gran endeudamiento tanto interno como externo asumido durante el período 1976-1981, la descapitalización, la imposibilidad de incorporar nuevo capital y trabajar con economía de escala, y el carácter familiar de muchas de ellas, situación que las debilitó mediante sucesivas divisiones hereditarias. Varias empresas medianas fueron absorbidas por otras ya consolidadas.

Tal fue el caso del sector lácteo de **Kasdorf**, que fue comprado en 1984 por **SanCor** y la adquisición, por parte de Nestlé, de **Mendizábal Productos Lácteos** en 1987. **La Martona** entró en liquidación judicial en 1989. El sector industrial de **Magnasco** fue comprado por **Mastellone Hnos.** (La Serenísima) en 1983. Algunas empresas extranjeras adquirieron empresas nacionales como forma de ingresar al mercado argentino, así **Milupa** compró el sector de productos dietéticos y medicinales de **Kasdorf**, **Parmalat** compró **La Vascongada** en 1991, **Bongrain a Cabaña** y **Estancias Santa Rosa** en 1990.

Las políticas públicas a nivel sectorial, fueron de alcance limitado hasta 1985. No hubo medidas especiales para la constitución de existencias exportables, aunque sí se

establecieron reembolsos a la exportación, por considerarse a la industria lechera como un sector productivo no tradicional. La preocupación oficial siempre se orientó a evitar que la sobreoferta de productos lácteos produjese una caída de precios de tal magnitud que restringiese el abastecimiento interno. Ese fue el sentido de la creación de la Junta Reguladora en 1934 que, como vimos, no logró mantener un apropiado margen de rentabilidad al productor.

Por otra parte en varias ocasiones se echó mano a la fijación de los precios máximos -sobre todo para leche fluida, importante componente de la canasta familiar- como mecanismo para atemperar las bruscas subas de precios que se producían cuando, por razones climáticas, la oferta doméstica no alcanzaba a cubrir las necesidades del consumo interno. También por las mismas razones se dio la situación inversa, cuando excedentes de verano no podían ser ubicados en el mercado internacional, provocando bajas considerables en los precios recibidos por el productor.

La creación, en el año 1985, de la Comisión de Concertación de Política Lechera (COCOPOLE), formada por representantes de los tres sectores interesados<sup>60</sup> y la puesta en marcha del Fondo de Promoción de la Actividad Lechera (FOPAL), ente público no estatal, nacido en el marco de la concertación realizada en la COCOPOLE y sostenido con el aporte de todos sectores interesados, tenía como objetivo atemperar las bruscas caídas en los

---

<sup>60</sup> La COCOPOLE estaba conformada: por la *producción* por la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO), la Federación Agraria Argentina (FAA), las Confederaciones Rurales Argentinas (CRA), la Sociedad Rural Argentina (SRA), la Federación de Centros Tamberos de Santa Fe (FECET), la Unión General de Tamberos (UGT), la Asociación de Criadores de Holando Argentino (ACHA), la Asociación de Productores de Leche (APL) y el Frente Agrario Nacional (FAN). Por la *industria* por el Centro de la Industria Lechera (CIL), la Asociación Productores e Industriales Lácteos de Córdoba (APIL), la Asociación Santafesina de Productores e Industriales Lácteos (ASPIL), la Junta Intercooperativa y la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas. Por el gobierno participaba la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGYP) y el

ingresos de los productores lecheros causadas por los excedentes de primavera-verano, mediante la utilización de mecanismos que permitiesen la colocación de los mismos en el exterior. Se partía de la premisa de que la producción invernal era más o menos igual al consumo interno, por lo que los excedentes debían exportarse a fin de no deprimir los precios internos.<sup>61</sup>

La opinión generalizada es que el funcionamiento del FOPAL fue efectivo durante los primeros años. Hacia 1991, su accionar comenzó a ser puesto en tela de juicio por importantes representantes del sector lechero. A raíz de la discusión entre los distintos sectores y de la politización de los precios, el precio base fue incrementándose, hecho que, sumado a la inflación, creó cada vez mayores dificultades para la concertación.

Ante estas situaciones reiteradas, el gobierno "laudaba" por falta de acuerdo entre los sectores, con lo que el sistema comenzó a demostrar su falta de eficiencia. Esta situación se agravó cuando, a raíz de la hiperinflación, se produjo la mayor reducción histórica del consumo interno (el equivalente en leche a 160 litros per cápita/año, contra 250 litros de la actualidad). La inflación y los problemas económicos que ésta producía, deterioraron de tal manera la relación entre los integrantes de la cadena productiva que, hasta el sector cooperativo tenía problemas con sus asociados.

## **VII - ORIGEN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS LACTEAS**

**Mastellone Hnos.** (La Serenísima) es de origen familiar. Sus inicios se remontan a 1929, en General Rodríguez, bajo la conducción de Pascual Mastellone. Desde sus

---

Consejo Federal de Lechería (representantes de los Consejos Asesores de Lechería de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Entre Ríos y La Pampa, integrados al Consejo Federal de Lechería).

<sup>61</sup> Hugo L. Biolcati, "La Política Lechera en la Argentina", en revista **Anales de la Sociedad Rural Argentina**, enero/marzo 1991.

comienzos La Serenísima hizo hincapié en la calidad de la materia prima; para asegurarla creó el primer equipo técnico privado. Además de su especialización lechera, cuenta con un moderno frigorífico para la elaboración de salchichas y jamones.<sup>62</sup>

Su éxito se cimentó en una gran potencia distribuidora de alcance nacional y diario de todos sus productos. El hecho de poseer una empresa satélite de transporte, que cuenta actualmente con 1.300 vehículos, le permitió captar un importante sector del mercado, llegando diariamente a despensas y almacenes, sobre todo en épocas en donde la inexistencia de los grandes supermercados, hacía necesaria una distribución eficaz en gran cantidad de comercios minoristas de todo el país.<sup>63</sup>

Su marca líder, La Serenísima, fuertemente asociada por el público a calidad, mantuvo esa categoría en ciertos períodos en los que el consumidor priorizó el menor precio, como durante la hiperinflación, mediante la estrategia de no bajar los mismos, sino lanzar al mercado segundas marcas mas baratas (La Armonía, Casanto). Además de las ya mencionadas tiene marcas como García, Serenito, Ser, Clamor, Cindor, Time, Granja Iris.

Sus plantas elaboradoras se encuentran distribuídas en Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Santa Fe.

**Nestlé** es una empresa multinacional, de origen suizo, líder mundial en producción de alimentos, que se radicó en la Argentina en la década del '30 y se especializó en leche en polvo y condensada. Produce muchos rubros, además del lácteo. Pero es en este sector en el que la empresa implementó una política de expansión en los últimos años y de retirada en

---

<sup>62</sup> Roberto Blousson, "El Desafío de la Lechería Argentina, La Exportación el Camino del Crecimiento", s/f, s/ed. , p.61.

<sup>63</sup> Entrevistas con proveedores de La Serenísima.



otros. Nestlé destina la mayor parte de su producción a la exportación y sólo el 10% a productos frescos.

Posee plantas industriales en Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba. Sus marcas más conocidas son: Nido, La Lechera, Bavaria, Mendicrim, Adler, Molico, Nesquik, Nam, Nestum, Shimmy.<sup>64</sup>

**Williner** es una empresa familiar, fundada en 1928, ubicada en Rafaela, Santa Fe. Un alto porcentaje de su producción procede de tambos propios. Aunque está especializada en quesos, también produce dulce de leche y manteca. Su nivel de exportación es todavía pequeño, pero explora sistemáticamente mercados en el exterior. Exporta quesos “duros” a los Estados Unidos, dentro de la cuota que tiene asignado en ese mercado nuestro país. Sus plantas elaboradoras están todas ubicadas en la provincia de Santa Fe, en las localidades de Villa Italia, El Trébol, Suardi. También cuenta con 4 plantas queseras en Arrufó, Fraga, San Jorge y Felicia.

Su especialidad son los quesos y actualmente está realizando grandes inversiones en modernas plantas de elaboración. Sus marcas más importantes son: Llolay, De Lorenzi, Caledonia, Frageño y Record.<sup>65</sup>

**Milkaut**, o la Asociación Unión de Cooperativas, procesa 630.000 litros de leche diarios y tiene una fuerte cadena de distribución en el norte del país.

**Gándara**, empresa familiar de General Rodríguez, fundada en la primera década de este siglo, procesa lácteos con alto valor agregado. Posee varias marcas y productos, si bien el dulce de leche, los quesos Saavedra y los yogures descremados son los más

---

<sup>64</sup> Roberto Blousson, “El Desafío de la Lechería...” op.cit. p.63.

<sup>65</sup> Roberto Blousson, “El Desafío de la Lechería...” op.cit. p.64.

conocidos. Su comercialización y distribución en todo el país y cadena de frío le permiten captar un gran sector del mercado.

**SanCor** es una cooperativa fundada en 1938, con epicentro en Sunchales (Córdoba). Se formó sobre la base de 11 cooperativas ubicadas en Santa Fe y Córdoba, a las que luego se sumaron otras, buscando consolidar la acción de las cooperativas y la concreción de otras realizaciones. Con su creación se abrió paso, por primera vez, un ente cooperativo de segundo grado, iniciando sus actividades con una fábrica de manteca.

Pese a la oposición del sector industrial lácteo y exportador, SanCor continuó su expansión, con la incorporación de nuevos productos, exportaciones, nuevas plantas, mejoras de los caminos, inversiones en el exterior e inclusive, impulsando en 1953 la formación de una Comisión Consultiva, que se convertiría mas adelante en una cooperativa de tercer grado, con el nacimiento de Coninagro.<sup>66</sup> En la actualidad cuenta con 101 cooperativas activas, con más de 5.100 productores. La estructura industrial está constituida por 53 establecimientos, que producen 100 diferentes productos, con los que contribuyó al sensible aumento del consumo de lácteos en general. Al igual que La Serenísima, realizó grandes inversiones a partir del plan de convertibilidad con el fin de aprovechar los nuevos espacios del mercado. Exporta a más de 30 países del mundo.

Produce todo tipo de derivados lácteos, pero predomina su línea de quesos, con marcas como SanCor, Las Tres Niñas, Sancorito, San Regim, Santa Brígida, SanCor Infantil, SanCor Bebé, SanCor Mamá.

---

<sup>66</sup> "Sancor 1938-1988"...op.cit. pp.10 y sig.

## VII - I MERCADOS

En el rubro “**leche fluida**”, Sancor y Mastellone suman el 70% de la leche que se consume en el país. La leche fluida tiene una gran estacionalidad de producción, que aumenta en primavera y disminuye en invierno.

El **mercado de quesos** está muy atomizado en la Argentina, si bien Sancor detenta el 21% del mismo. Otra característica observable es el cambio en los hábitos de consumo que tiende a incrementar el de quesos de pasta blanda, por su menor cantidad de calorías que los duros o semiduros y el de quesos crema, que está todavía muy poco explotado en la región.

El **yogur** es el producto cuyo consumo más creció, junto a los postres, a partir de 1980. En este sector, Mastellone participa con el 55% del mercado. El yogur es un producto que el consumidor adquiere por marca, diferenciado por gustos y al cuál se mantiene fiel. La introducción de un nuevo yogur en el mercado requiere un gran esfuerzo de publicidad.

El sector productor de **dulce de leche** está muy atomizado, y las marcas locales con menores precios consiguen adeptos sin grandes campañas publicitarias.

La **leche en polvo** es el principal producto exportable. El uso interno es mínimo; utilizándose mayormente en los planes alimentarios del Gobierno. En los países desarrollados el consumo está creciendo, debido a que se utiliza como materia prima de subproductos lácteos y, en una pequeña proporción, su consumo domiciliario aumentó ya que la mujer que trabaja no tiene tiempo de comprar diariamente leche fluida.

La tendencia al consumo mundial de **manteca** ha disminuido en los últimos años, merced a los cambios en los hábitos de la población y a las recomendaciones de los médicos

que aconsejan reducir las grasas animales en la alimentación. En la Argentina no se observa aún esta situación. Los analistas especializados lo atribuyen al aumento -todavía reciente- de la capacidad adquisitiva de la población, si bien debería realizarse un análisis de tipo sociológico para determinar las verdaderas causas de este fenómeno.

## **VIII - CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR PRODUCTOR LÁCTEO**

### **VIII - I CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DEL SECTOR LÁCTEO**

Un análisis de este sector de la producción rural nos permite visualizar rápidamente algunas de las especificidades que marcan las diferencias del sector lechero con otras formas de explotación agropecuaria:

- El hecho de tratarse de una producción continua y altamente perecedera, que debe ser ordeñada, vendida y entregada todos los días, sin posibilidad de que el productor la retenga en espera de mejores precios.

- La actividad productora lechera tiene como particularidad el hecho de contar con grandes y pequeños. Es quizás por esta razón que una parte de la industria lechera pertenece a los productores lecheros organizados en cooperativas. El 50% de éstos controla todas las etapas de su negocio, desde la producción de la leche hasta la comercialización de los productos lácteos.

- Requiere una fuerte inversión inicial y una etapa, a veces prolongada, para optimizar el funcionamiento de un tambo.

- Un mercado externo de muy especial conformación, afectado por políticas de subsidios de países del hemisferio norte.

- La producción lechera argentina -por ser esencialmente pastoril- ha estado tradicionalmente marcada por una gran estacionalidad, asociada a la disponibilidad de pastos; así,

encontramos un gran aumento de la producción en primavera-verano y una caída en los meses invernales, cuando se reduce la oferta de pasturas naturales.

Esta estacionalidad se subsana, en la actualidad, por la concurrencia continua del mercado consumidor, vía aumento de la capacidad de almacenamiento a nivel industrial, (situación que eleva los costos de fabricación), vía aumento de la producción total, (con el reaseguro de mercados de exportación en el otro hemisferio), vía cambio tecnológico a nivel de reservas en los tambos (verdeos invernales, pasturas permanentes, forrajes, silos de maíz, etcétera).

Todas estas características hicieron que, durante muchos años, la lechería argentina oscilara entre crisis de infra y supra producción, que provocaba la intervención de los gobiernos para compensar los faltantes o los excedentes, como ya hemos visto anteriormente.

#### **VIII - II ENFERMEDADES QUE AFECTAN A LOS RODEOS**

En la actualidad, las empresas lácteas se aseguran la calidad y sanidad de origen de la leche que compran. Enfermedades de los rodeos vacunos,<sup>67</sup> como la **brucelosis** o la **tuberculosis**, afectan la calidad del producto final. El productor argentino no está demasiado acostumbrado a que las industrias efectúen controles de calidad, pero ésta es una modalidad que se impone cada vez más.

La **mastitis**, como enfermedad de las ubres, afecta la producción de la vaca en su estado sub-clínico, e impide la venta de leche cuando la enfermedad se manifiesta en su estado clínico.

---

<sup>67</sup> Información recopilada a través de entrevistas con productores lácteos.

La etapa *sub-clínica* se detecta solamente por exceso de células somáticas, situación que las usinas lácteas castigan en el precio de la leche. Las únicas formas de contrarrestar esta etapa son las prácticas de manejo de rodeos y de limpieza del tambo muy estrictas. Dado que la enfermedad se adquiere por falta de higiene en el tambo, directamente en las pezoneras por contacto con el barro infectado, sólo los tambos avanzados y con estricto control y mantenimiento de la maquinaria y el tambo, pueden evitar esta enfermedad.

La etapa *clínica* es la única que se detecta directamente, pues aparece pus al comenzar a ordeñar en uno o más pezones, representando la punta de un iceberg ya que si, en el rodeo hay una vaca con mastitis clínica, es seguro que habrá muchas más en la etapa anterior. Se trata con antibióticos y causa un serio perjuicio económico, puesto que no se puede vender la leche hasta el final del tratamiento.

Con respecto a la **aftosa**, enfermedad que afectó a la venta de la producción de carne argentina durante tanto tiempo, no significó en general un problema para la lechería y mucho menos en la actualidad, cuando la Argentina ha sido declarado país libre de aftosa. El productor lechero controló siempre eficientemente la colocación de la vacuna a sus rodeos, para evitar que contrajeran la enfermedad, que les produce fiebre, reducción de peso y menor producción de leche. En alguna ocasión, por ejemplo, México utilizó el tema de la aftosa como barrera para-arancelaria, pero fueron sólo casos puntuales.

### **VIII - III EL TAMBO**

Si bien en la creación de un tambo, el principal capital es el plantel vacuno de razas especializadas, la organización completa del mismo implica un tiempo promedio de cinco años, hasta que el mismo pueda funcionar en condiciones óptimas. Los animales deben aclimatarse, se debe adquirir la experiencia adecuada, asesoramiento, capacitación del

personal, organización de la comercialización, etcétera. Todo ello lleva a que se requiera de un capital bastante importante y del tiempo necesario para esperar a que el tambo empiece a rendir económicamente.

Si trasladamos esto a números, sin tener en cuenta el tiempo que demandará comenzar a producir adecuadamente, obtenemos que, para montar un tambo de 400 vacas, se requiere un capital de \$1.270.000.<sup>68</sup>

|            |             |
|------------|-------------|
| Animales   | \$450.000   |
| Tierra     | \$700.000   |
| Maquinaria | \$120.000   |
| Total      | \$1.270.000 |

Los tambos chicos tienen mayores dificultades para negociar el precio de la leche que los grandes. Actualmente están mostrando señales de agrupamiento, lo que los coloca en una mejor posición. Durante 1996 hubo varios casos en que distintos tambos trabajaron con maquinaria conjunta y grupos de intercambio técnico-económico decidieron ofrecer su producto como paquete único. Para ello, tomaron contacto con las usinas que reciben leche en la zona negociando nuevas pautas comerciales.

No siempre la concentración o la desaparición de los tambos pequeños implica que éstos no hubieran podido reducir costos por no poder aplicar una economía de escala. En realidad, cuando un tambo chico tecnificado trabaja a nivel familiar, puede ser sumamente eficiente y, a los precios actuales cubrir con holgura los costos de producción; lo que incrementa muchas veces los costos es el trabajo con personal contratado. Esta situación se da, en muchas ocasiones cuando los hijos abandonan el trabajo en el tambo familiar,

---

<sup>68</sup> En el ejemplo se ha tomado un alto valor de la tierra. En zonas lecheras se encuentran actualmente campos de \$500 la hectárea, lo que reduciría mucho el costo de instalación citado, si bien la receptividad de vaca por hectárea y, por ende, el nivel de producción del campo, es menor.

sumamente estricto en los horarios de rodeo y ordeño, mudándose a la ciudad para estudiar y poder mejorar su futuro, pero obligando a la empresa familiar a incorporar personal a sueldo o realizar contratos de mediería que encarecen el proceso productivo.

#### **VIII - IV EL PRODUCTOR DE LECHE**

La característica diferencial de este tipo de productor agropecuario es la especificidad de su labor. En general es una actividad que se adquiere por herencia familiar. La dura exigencia horaria con dos ordeños diarios, el entrenamiento en el manejo de los rodeos lecheros, el conocimiento de las particularidades de los mismos, las tareas de mantenimiento y limpieza del área y los equipos y la imposibilidad de abandonar la explotación durante los siete días de la semana, convierten a la actividad poco atractiva para la incorporación de nuevos integrantes y de adquisición de los conocimientos necesarios.

Sin embargo, la importancia que la actividad tambera está tomando en la Argentina moviliza a los sectores involucrados a cuantificarlos, analizar sus características actuales y detectar sus problemas. Una encuesta realizada por la Sociedad Rural Argentina en el año 1997 entre los socios productores lecheros de todo el país, fue respondida por más de 130 de ellos, arrojando resultados interesantes que, sin embargo, deben ser evaluados desde la perspectiva que la encuesta fue completada solamente por los interesados, y que la SRA es una institución con un alcance limitado en el interior del país entre los pequeños productores. El alto porcentaje que manifiesta problemas con la mano de obra, estaría significando la carencia de personal especializado.



| DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIAS   |          | ACTIVIDAD  | SUPERFICIE EFECTADA AL TAMBO     |                            |          |
|-------------------------------|----------|--|----------------------------------|----------------------------|----------|
| Buenos Aires                  | 70       | Tambo  | 26                               | Menos de 100ha             | 10       |
| Santa Fe                      | 27       | Carne-tambo  | 11                               | 150 a 200ha                | 22       |
| Córdoba                       | 21       | Agricul.-tambo   | 39                               | 200 a 400ha                | 25       |
| Entre Ríos                    | 6        | Agric.-carne-tambo   | 38                               | 400 a 600ha                | 24       |
| Corrientes                    | 2        | Total  | 114                              | 600 a 800ha                | 5        |
| La Pampa                      | 1        |  |                                  | Mas de 800ha               | 28       |
| Formosa                       | 1        |  |                                  | Total                      | 114      |
| Río Negro                     | 1        |  |                                  |                            |          |
| San Luis                      | 1        |  |                                  |                            |          |
| Total                         | 130      |  |                                  |                            |          |
| PRODUCCIÓN EN LITROS DE LECHE |          | RODEO LECHERO  | TIPO DE RODEO LECHERO            |                            |          |
| Menos de 500                  | 3        | Menos de 50  | 3                                | Puro                       | 36       |
| 500 a 1000                    | 5        | 50 a 100   | 7                                | Registrado                 | 70       |
| 2000 a 4000                   | 15       | 100 a 200  | 27                               | Rodeo general              | 32       |
| 4000 a 8000                   | 37       | 200 a 400  | 37                               | Total                      | 138      |
| mas de 10.000                 | 26       | mas de 600   | 24                               |                            |          |
| Total                         | 116      | Total  | 105                              |                            |          |
| CONTROL LECHERO               |          | DONDE ESTÁ RADICADO  | EMPRESA (tipo)                   |                            |          |
| No hace                       | 6        | En el campo  | 42                               | Unipersonal                | 37       |
| Control oficial               | 78       | En el pueblo cercano   | 19                               | Familiar 2 personal        | 10       |
| Control particular            | 30       | En una ciudad  | 58                               | Familiar 3 personal        | 7        |
|                               |          | Total  | 11                               | Facultad 4 o + personas    | 16       |
|                               |          |  |                                  | Sociedad de 2 o + personas | 12       |
|                               |          |  |                                  | Sociedad de 3 o + personas | 19       |
|                               |          |  |                                  | Otros                      | 13       |
|                               |          |  |                                  | Total                      | 114      |
| TAMBEROS                      |          | RESTO DEL PERSONAL   | MAQUINARIA                       |                            |          |
| Personal a sueldo             | 25       | Administrador  | 26                               | Propia                     | 92 (70%) |
| Tambero mediero               | 83       | Encargado  | 59                               | Contratista                | 40 (30%) |
| Servicio contratado           | 2        | Dos peones   | 29                               |                            |          |
| Total                         | 110      | Asesor   | 39                               |                            |          |
|                               |          | Un peón  | 17                               |                            |          |
|                               |          | Tres peones o +  | 49                               |                            |          |
| EQUIPO DE FRÍO                |          | PROBLEMAS MAS IMPORTANTES                                      | A QUE OTRA INSTITUCION PERTENECE |                            |          |
| Si                            | 97 (92%) | Endeudamiento  | 247                              | AACREA                     | 26       |
| No                            | 9 (8%)   | Impositivos  | 290                              | ACHA                       | 70       |
|                               |          | Mano de obra   | 369                              | Soc.Rural Local            | 64       |
|                               |          | Productivos  | 206                              | Cambio Rural               | 6        |
|                               |          | Escala de producción   | 226                              | Jersey                     | 2        |
|                               |          | Crediticios  | 221                              | Otros                      | 13       |
|                               |          | (pueden ser varias opciones. Califique de 1 a 7) <sup>69</sup> |                                  |                            |          |

## VIII - V LAS COOPERATIVAS

Dentro del sector lácteo mundial, las cooperativas dominan ampliamente como modelo productivo. Las razones se deben buscar en las características propias de la lechería, su alta perecibilidad, su adulterabilidad, la dificultad de su recolección (que es diaria), su imposibilidad de stockeamiento por parte del productor, la ausencia de un mercado de

<sup>69</sup> En general se consideró la puntuación 1 como mas importante (fueron revisados caso por caso) y a efectos de procesamiento se le asignó 7 puntos. A los calificados en 2° lugar de importancia se le asignaron 6 puntos y así sucesivamente. En los casos que simplemente fueron marcados con una cruz alguno de los items, se consideró como de principal importancia, asignándole 7 puntos (como si lo hubiera calificado 1°).

precios estables y a futuro, hacen necesaria una fuerte integración entre la producción, la industria y el comercio.<sup>70</sup>

La vida de las cooperativas lecheras en la Argentina sufrió una evolución desde fines del siglo pasado, cuando se organizaron *cooperativas primarias locales* en los pueblos, para asegurar su comercialización y que, lentamente, fueron estableciendo fábricas locales. A principios de este siglo, las cooperativas locales fueron constituyendo *federaciones o asociaciones regionales*, ante la necesidad de defender sus intereses ante los mismos gobiernos o la competencia. Durante la depresión de los años '30, tomaron impulso las *Juntas Cooperativas Nacionales*, que contaban con apoyo gubernamental, como respuesta a la necesidad de proteger una industria con fuerte contenido social y un alimento de primera necesidad. Entre los años 1960 y 1990, se consolidaron en *grandes unidades cooperativas*, en la búsqueda de una escala suficiente para ganar en eficiencia y competitividad en mercados cada vez más complejos.<sup>71</sup> En la actualidad, se han convertido en grandes compañías de alimentos, diversificadas hacia otros rubros y con escala global. Esto trajo aparejada la profesionalización de los gerentes, la pérdida del poder dirigenal de los asociados, la orientación hacia la baja de costos y la necesidad de financiamiento externo.

La historia y la evolución de muchas cooperativas locales chicas se desarrolló desde que se prohibió en el país la venta de leche cruda, por lo que muchos tamberos se organizaron grupalmente para adoptar las mejoras necesarias e irse incorporando gradualmente al sector industrial. Las cooperativas comenzaron por enfriar y pasteurizar la

---

<sup>70</sup> Edith Depetris de Guiguet, Comp. "Situación y Desafíos...", op.cit. p.65.

<sup>71</sup> Edith Depetris de Guiguet, Comp. "Situación y Desafíos...", op. cit. P.66 y 67.

leche, para luego comprar maquinaria y ampliar las instalaciones, llegando a la etapa del embotellado y, posteriormente, a la del empaquetado hermético en envoltura plástica, llamado comunmente sachet, para luego aventurarse en la producción de quesos y la venta con marca propia. Continuaron luego la diversificación con la instalación de supermercados.

Esta expansión de las actividades de las cooperativas fue en algunas provocando paradójicamente el enfrentamiento entre los intereses individuales de los tamberos y la lógica de la rentabilidad de la cooperativa. También entraron en contradicción las modalidades tradicionales de funcionamiento de las prácticas cooperativas, con las nuevas formas empresariales que estaban adoptando. Al no tener las cooperativas como objetivo primordial la de maximización de las ganancias, como una empresa, se revelaron incapaces de desarrollar una estructura gerencial y de decisión eficiente, ágil y moderna.

Por otra parte, en los años ochenta, los procesos de cambio operados en el sector exigieron a las empresas asumir “conductas de riesgo”, que las colocaron ante situaciones de gran endeudamiento y de imposibilidad de lograr eficiencia económica y productiva. Al no tener, por entonces, las variables económicas un comportamiento tradicional, este tipo de empresas se situaron en el límite de su capacidad gerencial. En esta circunstancia de evolución de la estructura del mercado de productos lácteos, la cooperativa hubiera necesitado adquirir una *experiencia gerencial específica*, con calidad técnica y profesional, que estuviera en condiciones de considerar en forma integral todos los aspectos económicos y financieros inherentes a la rentabilidad de una empresa y que era incompatible con su modelo tradicional, con el clásico Consejo Directivo.

Los años de la hiperinflación llevaron a algunas cooperativas a fuertes desajustes entre los costos y los precios de venta, razón por la cual no se lograron rentabilidades positivas.

En general, las cooperativas tradicionales no quisieron asumir riesgos especulativos, como era habitual que sucediera en esos años, como consecuencia del endeudamiento con créditos bancarios a tasas menores a la inflación.

Finalmente, les resultó imposible adaptarse a la fuerte disputa por el mercado que se dio entre las grandes empresas, en el marco de un incremento del consumo de derivados lácteos, empezando las mismas a pagar precios diferenciales a los tamberos para asegurarse la cuota de leche necesaria. La reacción del productor fue entonces la defensa de sus intereses individuales y no la de los intereses cooperativos, terminando casi todos por vender su leche a las grandes empresas industrializadoras.<sup>72</sup>

Evidentemente, que había fallado eran los cooperativistas que no supieron entender las ventajas del sistema en sí, el cual, que como lo describe Guillermo King, precursor del sistema, se trata de

“la formación lenta y gradual de pequeñas asociaciones de obreros inteligentes que  
“dejen de lado sus disputas para adquirir con su trabajo un capital común. Estas  
“cooperativas acumularán diariamente una experiencia y nuevo saber. Descubrirán  
“o aprenderán los diferentes procedimientos comerciales, así como las  
“características de los mercados, las relaciones entre la oferta y la demanda, las

---

<sup>72</sup> Julio Testa y Nestor Fuentes, “Aportes para la comprensión de la problemática de los pequeños y medianos productores de leche del partido de Luján”, Documento síntesis de la investigación, Universidad Nacional de Luján, Departamento de Educación, División de Educación de Adultos, Inédito, pp.8 y sig.

“ventajas del capital, la necesidad imprescindible del mismo y los métodos  
“prácticos para aplicarlo. Crecerá su experiencia y también su productividad y  
“actividad industrial.”<sup>73</sup>

Sin embargo, pese a los inconvenientes mencionados, en la actualidad, y aunque de las formas cooperativas tradicionales sólo quede el nombre, diferentes formas de asociaciones de productores toman cada día mayor impulso, por la necesidad de reducir costos para mantener rentable la actividad. Algunas se han convertido en grandes compañías de alimentos, cambiando su carácter de “productoras de lácteos” hacia enormes compañías diversificadas hacia otros rubros y a escala global. Las necesidades de capital exceden largamente a lo que la posibilidad de acumulación de sus miembros permite, y entran de lleno en el sector financiero. En nuestro país existen grandes cooperativas de alcance nacional y de segundo grado, como es el caso de SanCor, que tiene un claro modelo de diversificación y a gran escala, con proyectos externos (Brasil y México), hasta cooperativas negociadoras de paquetes de leche, muy comunes en la provincia de Buenos Aires.<sup>74</sup>

El sector cooperativo lácteo ha tenido una participación importante en las exportaciones. En 1984, el 50,7% de las exportaciones de manteca correspondió a las cooperativas. Y, en 1986, abarcaron el 46% de las exportaciones de quesos, el 71,9% de las de leche en polvo y el 75,6% de las de dulce de leche.<sup>75</sup>

Se pueden citar algunos ejemplos actuales de cooperativas chicas, pero que trabajan con efectividad y objetivos claros. La cooperativa La Mollense, formada por 68

---

<sup>73</sup> Descripción del sistema cooperativo de Guillermo King, en Horacio Ferrari, “Perspectivas favorables...” op.cit. p.18.

<sup>74</sup> Edith Depetris de Guiguet, Comp. “Situación y desafíos...”, op.cit. pp.67 y 68.

<sup>75</sup> Datos de Coninagro, en Ernesto Dal Bo, “Evolución en el Sistema Alimentario...” op.cit. pp.66 y sig.

productores, está asociada a SanCor, lo cual les asegura la comercialización. Para la compra de maquinarias e insumos, La Mollense se asoció a varias cooperativas de la zona. Compran en conjunto combustibles y lubricantes con un descuento del 23,5% con respecto al precio minorista.<sup>76</sup> La Cooperativa Lechera la Pascana, de la zona de Villa María, ha realizado grandes inversiones en maquinarias de uso común, con créditos bancarios.<sup>77</sup>

Existen actualmente nuevas experiencias, con la presencia de grupos del Programa “Cambio Rural”, que parten de la aceptación de la actual estructura de funcionamiento del mercado y se plantean, sobre todo, el aumento de su eficiencia a través de la incorporación de innovaciones técnicas. En la feria-exposición Mundo Lácteo son múltiples los ejemplos similares que aparecen.

#### **VIII - VI EL SECTOR GREMIAL**

La Unión General de Tamberos (UGT) cumplió durante mucho tiempo la función de defender los intereses de los productores lecheros frente a los representantes de la industria. En la actualidad, se ha reducido mucho el número de socios, pasando en los últimos diez años, de 4.000 a 1.600, y ha aumentado el promedio de edad de los mismos. El Dr. Draletti, Presidente de la misma, lo adjudica a que los jóvenes tienden a manejarse aisladamente y se resisten a pagar la cuota social de \$5 por mes, por considerar que son pocos los beneficios que puede aportarles la institución.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> “La eficiencia de los tambos atenuó el impacto de la sequía”, en Diario *La Voz del Interior*, Suplemento especial, 6 septiembre de 1997. Esta experiencia se desarrolla en la cuenca lechera de Pozo del Molle, en la provincia de Córdoba.

<sup>77</sup> “En los tambos cordobeses, nada se pierde, todo se conserva”, en Diario *La Nación*, Suplemento El Campo, 24 enero de 1998.

<sup>78</sup> Entrevista mantenida con el Dr. Draletti, presidente de la Unión General de Tamberos.

Siendo los subsidios a la leche un hecho de características mundiales y pudiéndose manejar la industria con importaciones de leche en polvo, que inclusive pueden mantenerse en zona franca, para importarla en los momentos en que sea necesaria; y ante la actitud pasiva del Estado para impedir esos manejos, la acción gremial debería resurgir como una forma de mantener estable o de conseguir mejoras en el precio al productor. Esta situación de importación de leche subsidiada por la empresa La Serenísima, ha sido denunciada recientemente por un sector de la Sociedad Rural Argentina, acusando a la empresa de este comportamiento,<sup>79</sup> sin tener en cuenta que dicha organización fue muy aperturista a comienzos de la década y, ahora, no encuentra forma de evitar el dumping.

La UGT, mantiene actualmente una política que tiende más a promover un cambio en la legislación, adecuándola a las actuales circunstancias, y trabajando conjuntamente con el Ministerio de Trabajo y el Banco Mundial a través del Proyecto Joven, que capacita técnicos en tareas anexas al tambo que requieren de gran especialización, que movilizándolo al sector productor para enfrentar las políticas de las grandes empresas. Los cursos desarrollados en ese ámbito, durante 1966, superaron las expectativas en cuanto al número de inscriptos y en cuanto a la ubicación laboral de los mismos, ya que fueron requeridos todos para emplearse en el sector.<sup>80</sup>

#### **VIII - VII MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD**

La explotación tambera tradicional adolecía de una serie de errores que -pese a ser conocidos por las autoridades y a haberse realizado y difundido diagnósticos realistas- no motivaron durante mucho tiempo al sector a realizar los cambios indispensables. Entre los

---

<sup>79</sup> Entrevistas mantenidas con directivos de la Sociedad Rural Argentina.

<sup>80</sup> Entrevista mantenida con el Dr. Draletti, Presidente de la Unión General de Tamberos.

más importantes podemos mencionar, como factores endógenos, la falta de mentalidad empresaria moderna, la desorganización en la producción, el desaprovechamiento de pasto verde todo el año y de provisión de reserva de forraje, los errores en los criterios de selección de la hacienda (que llevaban a mantener durante largos períodos animales improductivos), el ordeño defectuoso, el incorrecto mantenimiento de las ordeñadoras, el desconocimiento de las más modernas técnicas de crianza y recría de terneros de tambo, el desconocimiento o descuido en las condiciones de higiene del ordeño y transporte de la leche, y factores exógenos, como el uso intensivo del tambero-mediero, que encarece mucho los costos de producción .

Aunque los sectores productores de punta han hecho grandes esfuerzos por mejorar la productividad, como se puede observar en el aumento sustancial de los excedentes que se dirigen a la exportación, la producción media del país puede todavía registrar aumentos.

Un informe de marzo de 1996, con una visión optimista, destaca que el incremento de la productividad del tambo permitió que el costo de producción por kilo de grasa sólo aumentara 5.5% de 1991 a 1995, mientras que los precios de los insumos para producir el mismo crecieron un 44.4% en promedio. El tambero entrega actualmente un producto muy diferente de aquél de 5 años atrás.<sup>81</sup> El uso de complementos en la alimentación, sistemas de pasturas, genética y control lechero aumentaron los rindes por vaca, atenuaron la estacionalidad del ciclo lechero y dieron mayor calidad a la leche (contenido proteico).

---

<sup>81</sup> ALPHA Estudio de Economía y Negocios, "Sector Lácteo", marzo de 1996.



Si comparamos la producción de leche por la cantidad de cabezas, podemos observar que, desde 1992 hasta 1996, ésta creció un 16,09% y, para el presente año, se espera continuar con esta tendencia para llegar casi a un 19%, reflejándose la madurez del *empresario lechero* y la inversión que realiza año tras año.<sup>82</sup>

Durante el año 1993, Argentina fue el segundo importador, detrás de México, de semen de razas lecheras de los Estados Unidos, uno de los países líderes en genética. Blousson ha calculado que aproximadamente el 25% de los futuros nacimientos anuales serán producto de estas importaciones de semen.

| <b>PRODUCCION POR VACA/AÑO<sup>83</sup></b> |             |             |
|---|-------------|-------------|
| <b>PAIS</b>                                 | <b>1988</b> | <b>1993</b> |
| Estados Unidos                              | 6.416 Kg.   | 7.062 Kg.   |
| Canadá                                      | 5.609 Kg.   | 5.610 Kg.   |
| Japón                                       | 5.995 Kg.   | 6.775 Kg.   |
| Australia                                   | 3.763 Kg.   | 4.908 Kg.   |
| Nueva Zelanda                               | 3.385 Kg.   | 3.550 Kg.   |
| Rusia                                       | 2.684 Kg.   | 2.230 Kg.   |
| Polonia                                     | 3.260 Kg.   | 3.100 Kg.   |
| Unión Europea                               | 4.550 Kg.   | 4.230 Kg.   |
| Argentina                                   | 2.100 Kg.   | 2.700 Kg.   |

Si comparamos el cuadro anterior con estimaciones para 1995 de las revistas *Infotambo* y *USDA*, veremos los rindes actuales se están acercando a los niveles promedio en los países productores de lácteos.

|               | <b>PROD. MILL.LITROS</b> | <b>PROD./VACA/LITROS/AÑO<sup>84</sup></b> |
|---------------|--------------------------|---|
| CEE           | 74.450                   | 4.500                                     |
| EEUU          | 71.500                   | 6.910                                     |
| Nueva Zelanda | 9.500                    | 3.480                                     |
| Australia     | 8.500                    | 4.000                                     |
| Argentina     | 8.422                    | 3.369                                     |

Fuente: Informe de estudio ALPHA sobre datos de 1996.

<sup>82</sup> Instituto de Estudios Económicos, *Sociedad Rural Argentina*.

<sup>83</sup> Datos que figuran en Roberto Blousson, "El Desafío de la Lechería..." op.cit. p.23

<sup>84</sup> Datos que figuran en ALPHA, Estudio de Economía y Negocios, "Sector Lácteo", Informe de marzo 1997.

Este aumento de la producción por vaca no fue acompañado por un aumento de vacas en ordeño, sino por una disminución de las mismas. El aumento de la productividad por animal se generó por especialización por raza y mejoras en la alimentación, de lo que *resulta una mayor producción por animal en menor superficie de tierra y una mayor dimensión de los establecimientos.*

Este aumento de productividad no se logró en el pasado a raíz de la falta de investigación genética y al hecho de que el desarrollo de la lechería en la Argentina, por las inseguridades propias del mercado consumidor interno fue, durante muchos años, realizado con ganadería de doble propósito que, con reiterados cruzamientos, se fue haciendo “ganadería lechera”, pero mantenía una baja productividad.

#### **CANTIDAD DE VACAS LECHERAS<sup>85</sup>**

|      |           |
|------|-----------|
| 1974 | 3.500.000 |
| 1977 | 2.700.000 |
| 1980 | 2.800.000 |
| 1993 | 2.400.000 |

Una posibilidad de incrementar las exportaciones lácteas, que no ha sido demasiado tomada en cuenta, es que si -como hemos visto- el crecimiento a nivel nacional ha pasado por la producción individual de la vaca y no por el número de vacas, se debe considerar la posibilidad de aumentar los rodeos, vía mejoramiento de la eficiencia reproductiva, la atención del animal pre y post parto y la especial atención a una alimentación de calidad y cantidad adecuada a las guacheras y distintas etapas de la recría, permitiendo que una mayor cantidad de vaquillonas llegue a servicio en menor tiempo, aumentándose así notablemente la oferta de vientres para el crecimiento de la producción

---

<sup>85</sup> Gráfico elaborado con datos que figuran en Roberto Blousson, “El Desafío de la Lechería...” op.cit.

nacional. La otra vía, que implica mayores costos y sistemas crediticios, es la importación de terneras.

En el sentido precedente, un artículo de la revista *Infortambo*, analiza las posibilidades de crecimiento vegetativo en dos modelos de tambos con casos extremos. Calculando que en estos dos casos ideales los tambos tienen 200 vacas y pretenden duplicarlas sin comprar vaquillonas. En tambo que maneja con nivel de excelencia los factores que hacen a la cría y recria, conseguirá duplicar su stock de vacas dieciocho años antes que el tambo que no toma en cuenta esos factores.<sup>86</sup>

La mayor gravitación que tiene la mano de obra en los costos de producción y las instalaciones fijas para poder ser competitivos internacionalmente, llevan a que la tendencia actual mundial sea el crecimiento del número de animales por rodeos. Esta tendencia también ha tomado cuerpo en nuestro país, constituyéndose en un factor más de concentración del sector en grandes empresas, y dificultando a los pequeños productores la reducción de costos necesaria para aumentar su productividad por hectárea y por vaca.

La disminución del rodeo lechero argentino deberá ser revertido vía desarrollo tecnológico propio y especialización del sector, lo que sumado a una mayor productividad por hectárea y la incorporación de nuevas áreas a la producción lechera, permitirá aprovechar las posibilidades de aumento de la exportación, tanto en el marco regional, como en el más amplio mundial.

---

<sup>86</sup> Ing. Agr. Javier Zubizarreta, "Dieciocho Años, es el tiempo "extra" necesario para alcanzar el mismo número de vacas en ordeño en un tambo con manejo reproductivo regular vs. otro bueno. Un ejemplo", en revista *Infortambo*, año 10 N° 89, 1997.

Las estimaciones de 1992 sostenían que el aumento de la producción lechera, mediante el cual la Argentina podría -a largo plazo- convertirse en un importante abastecedor de lácteos al Brasil se podía dar a partir de una mejora en el precio relativo de la *grasa butirosa*, lo que generaría un incentivo importante para que, parte del sector agropecuario decidiera especializarse; y a través de un proceso generalizado de cambio tecnológico produzca una baja significativa de los costos de producción.<sup>87</sup>

Hoy en día en que el cambio tecnológico del sector productor ya se ha producido en buena medida y el consumo interno ha llegado a un punto casi máximo, el aumento de las exportaciones depende más de las inversiones que se están realizando en el sector industrial y de la apertura de otros mercados, además del brasileño, como México o Venezuela.

Son muchos los cambios que se están difundiendo en forma bastante masiva en el sector tambero en los últimos años, con el objeto de mejorar la productividad y reducir costos. En estos momentos se está implementando un modelo de producción altamente competitivo en el sector lechero. No todos los productores tienen las mismas estrategias, si bien en general están todas basadas en mejoras genéticas en la composición de los rodeos;<sup>88</sup> mejoras en la alimentación, mediante la alfalfa, el silo de maíz, la utilización de concentrados, articulados con el carro mezclador, la mejora en la capacidad de frío; el control de enfermedades como la mastitis, la brucelosis y la tuberculosis; reducción de costos mediante una gestión empresarial razonada, integrada y analizada; incentivos y capacitación al personal son parte de este panorama de mejoras.

---

<sup>87</sup> Alejandro Galetto, "Las Ventajas Competitivas de la Agroindustria Lechera Argentina y el Probable Impacto del Mercosur. Un Enfoque Preliminar", Inédito, Abril 1992.

<sup>88</sup> Tal es el caso concreto de un pequeño productor de la zona de Junín, que importa semen de los EEUU y embriones congelados. En Diario La Nación Sección Campo, noviembre de 1997.

La adquisición en forma conjunta de máquinas para hacer forrajes y picadoras permite un notable incremento en la cantidad y calidad del forraje conservado. Esto, a la vez que asegura la alimentación aún en períodos de sequía, libera superficie de terreno apto para la *producción* de grano y permite que muchos productores chicos y medianos puedan incrementar su producción de leche con el mismo número de vacas y en la misma superficie.<sup>89</sup>

Los campos que producen leche se han aumentado sustancialmente la proporción de pasturas de alfalfa, como método para evitar la rápida degradación y aumentar su duración. Estas pasturas se fertilizan de acuerdo a análisis de suelo, con lo que se logra alcanzar una duración, en las pasturas mayor de tres años. Por otra parte, la alimentación de las vacas en ordeño es suplementada todo el año con niveles altos de concentrados (entre 6 a 10kg. por vaca y por día); a los granos de maíz y sorgo se les agrega semillas de algodón, afrechillo de arroz y de trigo, y pellet de citrus. También se suministran sales minerales. Se alimenta en forma preferencial a las preñadas un mes antes del parto.<sup>90</sup>

En lo relativo al manejo del rodeo, además de la difusión de la crianza artificial y la mecanización del ordeño, se mejoró el manejo reproductivo y se hizo más racional el pastoreo, mediante el uso del alambre eléctrico.

---

<sup>89</sup> Se trata aquí de la Cooperativa Lechera de Pascana, en la zona de Villa María, que realizaron una inversión de \$350.000 en la adquisición de una picadora autopropulsada Class, mediante un crédito del banco Bice. En Diario La Nación, Sección Campo, 24 de enero de 1998.

<sup>90</sup> El caso presentado es de un campo de 90 ha. en el norte de Santa Fe. Los logros de la implementación de estas en el cuidado y la alimentación permitió, en cuatro años, aumentar la carga animal de 0,77 a 0,85 vaca por hectárea, y la producción individual de 16,5 a 18,5 lts/vaca/día. En Diario La Nación, Sección Campo, 29 de noviembre de 1997.

La capacitación de los productores en reducir la estacionalidad y homogeneizar la calidad de la leche (requisito éste para la entrega a las usinas y para las bonificaciones), se debió a los programas de extensión de diferentes entidades estatales y privadas.

La implementación de todos estos adelantos se logró, en buena medida, por la asistencia y el asesoramiento de particulares, del INTA, de los grupos CREA<sup>91</sup>, de las empresas privadas y de las cooperativas. En el caso de SanCor, los programas de extensión en Córdoba y Santa fe se llevan a cabo a través de los Servicios de Extensión Cooperativos (SEC), de la acción de los Grupos de Asesoramiento Integral Cooperativo (GAICO) y de las propias cooperativas.<sup>92</sup>

Las estrategias para mejorar la productividad no han sido iguales en todos los casos. Para Atilio Magnasco y sus socios,<sup>93</sup> los avances se apoyan en varios pilares básicos: uno es el de la alimentación de las vacas que se trasunta en el costo y en la calidad del litro producido; otra es de la capacidad de industrializar una parte sustancial de la producción y, finalmente, en un riguroso sentido de austeridad en todo el andamiaje de la organización.

Ellos creen haber encontrado un camino acertado con la implementación, por medio de una gerencia personalizada, de planes especiales de incentivos al personal. Esto se trasunta en premios adicionales sobre la facturación, en función del recuento de bacterias en la leche, por el control de enfermedades, por la detección de celos, por la producción de leche y por la limpieza y mantenimiento general del tambo. Otros incentivos se relacionan

---

<sup>91</sup> Grupos de productores afiliados a la Asociación Argentina de Consorcios Rurales de Experimentación Agrícola (AACREA).

<sup>92</sup> Ernesto Dal Bo, "Evolución en el sistema...."op.cit. p.35.

<sup>93</sup> Productores pequeños de Tandil, en la cuenca Mar y Sierras.

con el estado corporal de las vacas y con la confección de los registros de datos generales en tiempo y forma.<sup>94</sup>

#### **VIII - VIII CUANTO FALTA POR HACER**

El importante crecimiento de la oferta interna de leche por las mejoras en la productividad logradas, debe contar con la contrapartida de plantas industriales de procesamiento y secado. A lo largo del 1996 y en lo que va de 1997, se han hecho una gran cantidad de inversiones en el sector industrial, que se analizan en este trabajo. De todos modos, parecen insuficientes si se mantiene el nivel de crecimiento de la producción experimentado el último año.

El sector público tampoco debe descuidar las facilidades de acceso a bienes de capital y a los créditos correspondientes a fin de acelerar el actual proceso de inversiones en la infraestructura a nivel de la producción primaria tales como: instalaciones y maquinaria de ordeño y provisión de equipos de frío, que mejoren la cantidad y calidad de la leche provista por los sectores que se han quedado retrasados en esta etapa de cambios sustanciales.

Este panorama se complementa con el desarrollo de una infraestructura regional acorde a la reconversión del tambo: caminos adecuados, comunicaciones, energía eléctrica de red para los nuevos equipos, salud, educación.

La capacitación de la mano de obra en el tambo, aunque no aparece como una preocupación fundamental, es una de las limitantes serias al aumento de la productividad media. En este sentido, sería necesario que el sector público cuantifique la magnitud del problema y provea los incentivos y elementos necesarios para que esa capacitación se

---

<sup>94</sup> Este es el caso de un tambo modelo en Tandil. En Diario *La Nación*, 6 de septiembre de 1997.

realice. Para Galetto, el INTA debe cumplir una importante función en el diagnóstico de los problemas y análisis de las soluciones, sobre todo en la actualidad cuando los pequeños productores ven amenazada su continuidad en el sector, si no logran un sustancial aumento de la eficiencia y de la producción global.<sup>95</sup>

Blousson, como otros autores, pone énfasis en el problema de la capacitación de la mano de obra, pero insistiendo en no dejar de lado la *capacitación gerencial*, que debe estar orientada al monitoreo constante de la calidad, el seguimiento de los costos del proceso productivo e instrumentación de planes de “calidad total” dentro de las empresas. Tanto en las empresas medianas y pequeñas, como en el sector productivo, se deben contratar asesores en distintas disciplinas, que periódicamente actualicen al personal. Si no cuentan con la escala necesaria, es siempre posible realizar asociaciones con otras empresas o establecimientos para la contratación de estos técnicos.<sup>96</sup>

#### VIII - IX CONCENTRACIÓN DE LOS TAMBOS

Entre los profundos cambios que se observan en este sector en los últimos años, quizás el más significativo es el de la disminución del número de tambos, al tiempo que se produce un gran aumento de la producción de leche en el país. Esta concentración, de características muy similares a las de otras regiones del mundo, fue de alrededor de entre 4 y 5% anual, entre 1987 y 1992<sup>97</sup> y debe ser considerada como relevante para el aumento de la productividad, pero también traumática para el sector de pequeños productores. En los

---

<sup>95</sup> Alejandro Galetto, “Las Ventajas Competitivas...” op.cit. p.12.

<sup>96</sup> Roberto Blousson, “El Desafío de la Lechería...” op.cit. pp.81 y sig.

<sup>97</sup> Roberto Blousson, “El Desafío de la Lechería...”, op.cit p.20. Los datos estadísticos los tomamos de esta publicación, pero en general provienen de los Minist. de Agricultura de las provincias afectadas.

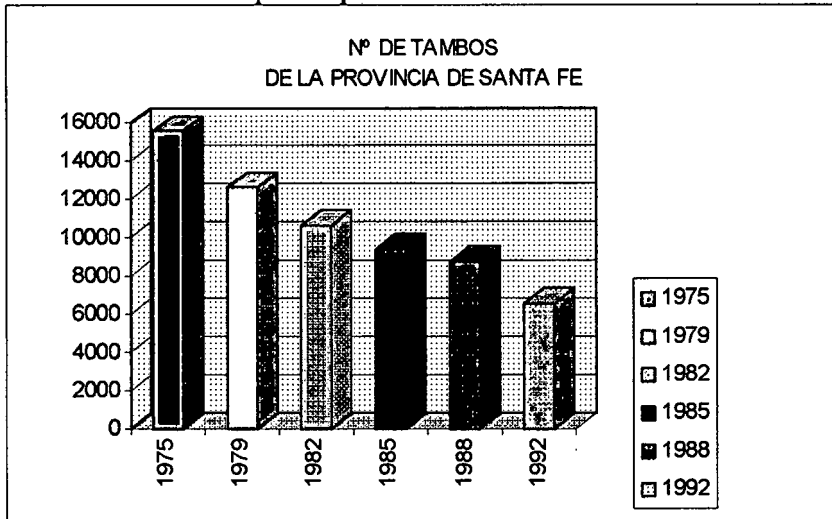


grandes países productores de lácteos la situación de concentración del sector productor ha sido muy similar.

**PROVINCIA DE SANTA FE**

| AÑO  | Nº DE TAMBOS |
|------|--------------|
| 1975 | 15.562       |
| 1979 | 12.613       |
| 1982 | 10.621       |
| 1985 | 9.385        |
| 1988 | 8.715        |
| 1992 | 6.542        |

En el cuadro anterior se observa que desaparecieron el 57.13% de los tambos entre 1975 y 1992.

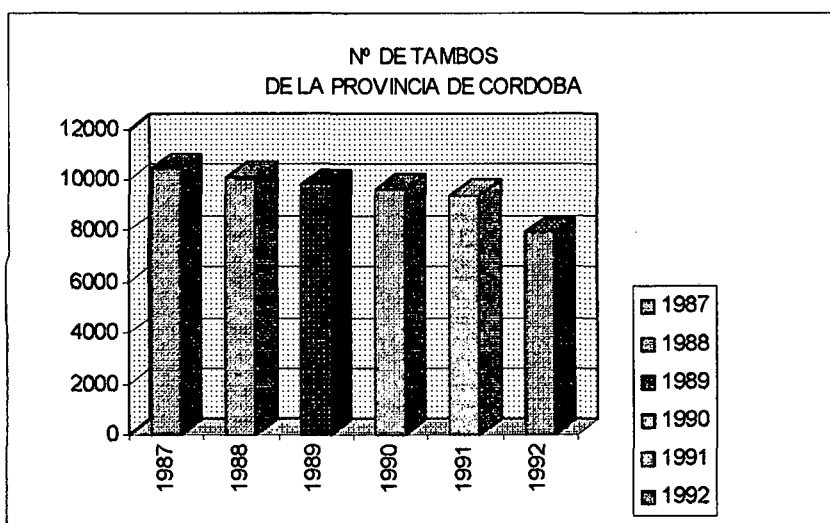


**PROVINCIA DE CORDOBA<sup>98</sup>**

| AÑO  | Nº DE TAMBOS |
|------|--------------|
| 1987 | 10.450       |
| 1988 | 10.102       |
| 1989 | 9.825        |
| 1990 | 9.618        |
| 1991 | 9.367        |
| 1992 | 7.926        |

En la provincia de Córdoba, la reducción producida entre 1987 y 1992 fue del 24.2%.

<sup>98</sup> Roberto Blousson, "El Desafío de la Lechería ...", op. cit.



En la actualidad se identifica a un tambo como “chico”, cuando ocupa 100 Ha, con 200 vacas y produce, en promedio, 2.000 lts/día. Esas hectáreas, manejadas con la incorporación de pasturas y el complemento de alimentos balanceados, permite alcanzar un mínimo volumen total, redituable para el tambero.

Le sigue en la escala el tambo de 200 Ha, con una producción de 4.000 lts/día. Se lo considera “mediano”, con posibilidades de rendimientos interesantes. Este tipo de explotación aporta actualmente una ganancia de un 3% anual, en dólares, sobre el capital. En general, es una explotación familiar en la que el dueño vive en el campo o en el pueblo cercano, dedica todo su tiempo al control de la explotación, pero no efectúa las tareas de ordeño personalmente, sino que contrata tamberos-medieros o a sueldo.

Un tambo de 400 Ha, con 400 o 600 vacas y una producción de 8.000 lts/día promedio, se identifica entre “mediano” y “grande” y una unidad altamente rentable si está tecnificado y su manejo es asistido en forma permanente por su dueño, aunque el mismo no ordeñe en forma personal.

Por debajo de las 100 Ha, un tambo está considerado económicamente “casi no rentable”; si bien subsiste marginalmente en las cuencas lecheras principales y, aún en las secundarias, es bastante habitual. Su producción está directamente atendida por su dueño, que generalmente mantiene otras formas de explotación en el resto del campo. A él acuden algunas industrias locales en caso de necesidad, si bien su producción no se adecúa a las condiciones sanitarias y de excelencia que lo convertirían en proveedor habitual de la industria. Por lo general el propietario tiene un circuito de venta de leche local, que hace justificable su continuidad. Todos los entrevistados coincidieron en que este tipo de tambo existe en todas las localidades y su permanencia obedece -justamente- a su situación marginal.<sup>99</sup>

En la reducción de los tambos tuvo particular importancia el avance de la soja, sobre todo en Santa Fe. En un estudio realizado en el distrito Timbúes, muestra que existían allí, hacia 1969, 17 tambos con 8.645 cabezas de ganado vacuno, de las cuales 5.400 eran lecheras. La introducción de la soja y el doble cultivo trigo/soja condujo a la total desaparición de estos tambos.<sup>100</sup>

#### **VIII - X DESTINO DEL PEQUEÑO PRODUCTOR LECHERO**

El destino de los pequeños productores en la actualidad, así como las causas que llevaron a algunos a abandonar la actividad como propietarios de tambos, es variado.

Un primer grupo, y el menos traumático, estaría conformado por aquellos tamberos que abandonaron esa actividad y pasaron a la producción agrícola para aprovechar

---

<sup>99</sup> La clasificación de los tambos según sus dimensiones es una elaboración de la autora surgida de múltiples entrevistas con productores lecheros.

<sup>100</sup> Ernesto Dal Bo, “Evolución en el sistema alimentario...” op.cit. p. 22

una mejora en los precios. En otros casos, y por la misma razón, se desplazó al tambo a los potreros menos aptos para la agricultura, sobre todo para soja, cuyo precio creció más que los lecheros.<sup>101</sup>

En muchos casos, los tamberos que no poseían el capital necesario para comprar vaquillonas lecheras de raza y realizar las inversiones necesarias para tecnificar adecuadamente sus tambos, arrendaron sus campos para agricultura, vendiendo sus animales y los equipos, y sufriendo una descapitalización de hecho que les impedirá, en el futuro, volver a incorporarse competitivamente al sector; ya que el dinero obtenido por la venta de animales y equipos, se gasta en la instalación en la ciudad y el rédito del arrendamiento se emplea en el mantenimiento familiar.<sup>102</sup>

Los tambos que explotaban a escala y que sí estaban en condiciones de competir con la agricultura, compraron las vaquillonas y equipos vendidos por los tambos en proceso de cierre.<sup>103</sup>

Otro grupo está conformado por jóvenes, con tambos adquiridos en herencia, que abandonaron el campo al casarse por exigencias de sus cónyuges. En general las mujeres que provienen de otro tipo de actividad, no aceptan fácilmente la vida de reclusión en el tambo y prefieren vivir en la ciudad realizando cualquier otra actividad.<sup>104</sup>

Muchos dejaron la explotación familiar a sus padres o hermanos y pasaron a emplearse en otros tambos, como tamberos medieros, empleados o en actividades conexas. En esas todavía no se registra desocupación, en cambio, sí se registra en actividades no

---

<sup>101</sup> Información obtenida por diferentes protagonistas de los casos mencionados.

<sup>102</sup> Información obtenida por diferentes protagonistas de los casos mencionados.

<sup>103</sup> Información obtenida por protagonistas de los casos mencionados.

<sup>104</sup> Información obtenida por sectores involucrados en la producción láctea.

agropecuarias, en los pueblos o ciudades cercanas donde, a la falta de trabajo de quienes abandonan los tambos propios, se suma el cierre de muchas actividades industriales que los hubiera podido emplear.<sup>105</sup>

El tambero-mediero de alguna de las cuencas lecheras hace un tipo de vida menos sacrificada que el propietario pequeño. Posee, por lo general, casa en el pueblo y auto, adquiridos con el producto de la venta de los activos del tambo, y gana alrededor de \$2.000 por mes, lo que permite a su familia realizar una vida más acorde con sus aspiraciones. Si su situación económica se lo permite, conserva la propiedad de la tierra sin hacerla producir.<sup>106</sup>

Algunos, aprovechando su experiencia, pasaron a trabajar en el sector conexo; ya sea ligados a la lechería desde puestos comerciales o en la industria láctea, son queseros, venden semen, venden maquinaria para los tambos, se especializan en la fabricación de fardos, se dedican al engorde de terneros para la venta, preparan vaquillonas para los tambos, etcétera.<sup>107</sup>

En el análisis realizado en el Partido de Luján, por su cercanía con Buenos Aires, está especialmente considerada la posibilidad de que muchos productores hayan abandonado su actividad, pasando sus campos a tener otro destino, en razón de la valorización de la tierra y el incremento de los impuestos por usos alternativos de la tierra. Entre ellos podemos citar como ejemplo las quintas especializadas en productos comestibles que tienen altos rendimientos, como champignones, plantas aromáticas, viveros y todo tipo de verduras ecológicas, criaderos de codornices, de cabras o de pollos, haras de caballos de

---

<sup>105</sup> Información obtenida por sectores involucrados en la producción láctea.

<sup>106</sup> Información obtenida por entrevistas con sectores involucrados y coincidente en todos los casos.

<sup>107</sup> Información obtenida por medio de entrevistas con tamberos de la provincia de Córdoba y Buenos Aires y mediante encuestas

polo y de carrera o quintas de esparcimiento y/o barrios cerrados. Se está incrementando, inclusive, el número de campos cercanos a Buenos Aires, que crían búfalas y producen en forma artesanal muzzarela de alta calidad.<sup>108</sup>

#### **VIII - XI ALTERNATIVAS PARA EL TAMBERO PEQUEÑO**

Muchas son las alternativas que se pueden poner en marcha o que ya se han puesto, para evitar que las tendencias negativas se acentúen.

Desde los *ámbitos académicos*, es indispensable que la Universidad tome en cuenta, para el diseño curricular de todas y cada una de las carreras vinculadas, la demanda creciente de la estructura productiva del sector lechero, vinculándose al desarrollo económico y preparando profesionales que tengan competencias adecuadas para participar activamente en los procesos de transformación y modernización que se están produciendo.

Los vínculos entre teoría y práctica, entre las exposiciones magistrales y los trabajos de campo deben incentivarse, para incorporar la demanda real de los actores sociales, a través de ampliaciones en cátedras como Economía Agraria, que incluyan áreas de extensión con “Tambo” y “Educación de Adultos”, a partir de las cuáles pueda realizarse un efectivo proceso de integración. Es el momento de reflexionar sobre los programas de las materias y los planes de estudio y la necesidad de incorporar la visión económica, productiva y social a los profesionales en formación.

Por otra parte, debe establecerse una relación más directa con los resultados de la investigación académica y las asociaciones intermedias que pueden aplicarlos; desde ellas se pueden realizar acciones de asistencia técnico-productiva con los pequeños productores,

---

<sup>108</sup> Julio Testa y Nestor Fuentes, “Aportes para la comprensión de la problemática...”op.cit. pp.18 y sig.

para que éstos se consoliden en la actividad lechera. No se puede olvidar que, durante las grandes transformaciones producidas en los últimos años, un gran número de productores ha podido diseñar estrategias con un manejo eficiente de su explotación, lo que les ha asegurado su permanencia en la actividad.

En este sentido, y bajo el lema “El tambo, un remedio contra el éxodo rural”, un grupo de alumnos del Instituto Técnico Agrario Industrial (ITAI) de la localidad cordobesa de Monte Buey, llegó a la conclusión de que el éxodo rural puede ser combatido mediante la inclusión de una actividad agropecuaria económicamente viable: la tambera. Los alumnos involucrados en este programa, que cursan séptimo año de la carrera de Técnico Agropecuario, elaboraron un proyecto cuyo propósito es el de propiciar el arraigo de las familias en el campo. Los objetivos que se fijaron eran conservar los terrenos, aumentar la rentabilidad, asegurar la solvencia económica de la familia y la continuidad de la actividad agropecuaria. Con el asesoramiento del INTA de Córdoba y productores agropecuarios especializados, llegaron a la conclusión de que la actividad tambera permitiría obtener mayor rentabilidad que otras actividades agropecuarias. Realizaban un estudio en un tambo modelo ubicado en la cuenca lechera de Villa María. Tomaron análisis de los suelos donde se practicaba agricultura convencional y los compararon con lotes en barbecho donde se había rotado agricultura con ganadería. Los resultados fueron evidentes: en el segundo análisis había gran cantidad de fósforo y materia orgánica.

Organizaron exposiciones y charlas y participaron en un concurso nacional llamado “Tiempo de Campo Joven”. Montaron un laboratorio que está en condiciones de determinar la capacidad productiva de los suelos, indicar el contenido de nutrientes disponibles, sugerir prácticas de manejo, indicar la calidad de las aguas para consumo humano y animal, realizar

determinaciones en aguas para uso industrial y tomar muestras de suelo o agua con un equipo técnico. Mediante un convenio firmado con la Cooperativa Agrícola Ganadera de Monte Buey, se instaló una estación que diariamente pone a disposición de quien lo solicite datos sobre temperatura ambiente, temperatura del suelo, evaporación, probabilidad de heladas y otros registros.

Con respecto a la actividad del tambo, organizaron el trabajo con un régimen de tiempo completo, con prácticas rotativas los sábados y en el verano, para facilitar la vida de la familia dedicada a la actividad lechera.<sup>109</sup>

En un *ámbito no académico*, pero que trata de llegar a tamberos de todos los niveles de producción, en el año 1997, se realizó el primer certamen nacional “El Tambero del Año”, como una de las actividades de difusión de la IIª Exposición Latinoamericana de Producción e Industria lechera, “Mundo Lácteo '97”. Los participantes debieron responder a un formulario con setenta preguntas totalmente prácticas, relativas a rutina de ordeño, higiene y mantenimiento del equipo ordeñador, calidad de leche, manejo productivo y del rodeo, alimentación, manejo del pasto, crianza artificial de terneros, recría y primeros auxilios veterinarios.<sup>110</sup>

Las demostraciones “a campo” de las ventajas de las nuevas tecnologías, en donde los productores pueden observar con todo detalle las etapas de la elaboración del forraje propio (selección de materiales por implantar, el momento del corte del forraje, la humedad con que acondiciona o almacena y la elección de la maquinaria adecuada), son de sumo

---

<sup>109</sup> Julio Testa y Nestor Fuentes, “Aportes para la comprensión de la problemática...op.cit. pp.

<sup>110</sup> “Desfilando en Bombachas”, y “El Menú Lechero, Salón de Capacitación”, en Diario *El Clarín*, 15 de noviembre de 1997. En este último Salón se ofrecen conferencias gratuitas sobre todas las temáticas que hacen a la



interés tanto para los productores, como para los técnicos y las empresas proveedoras de insumos y maquinarias.<sup>111</sup>

Desde la *acción gremial*, existe el convencimiento de la necesidad de movilizar cambios en la estructura jurídica del país, que permita *formas de explotación indirecta*, con la que los tambos chicos podrían agrandar su explotación. En este sentido está trabajando en la actualidad la UGT, si bien sabe que no existe conciencia del problema, ni la mentalidad de la población está preparada como para aceptar una legislación de este tipo. El pequeño propietario no acepta actualmente arrendar su campo por largos períodos.

La legislación argentina, en lo que hace a las posibilidades de arrendamiento, plantea contratos con plazos cortos y crea una situación de gran inseguridad jurídica para quien esté interesado en invertir a largo plazo en un tambo. Por lo tanto, el capitalista prefiere las actuales formas de asociación agrícola (“pools” de siembra), que explotan campos durante breves períodos, dejando a sus dueños descapitalizados y con campos agotados.<sup>112</sup> En general, cualquier cambio al respecto se enfrenta a una mentalidad muy reacia a transformaciones en este sentido. Sería importante realizar estudios de legislación comparada, analizando el resultado obtenido en países que ya han experimentado, durante años, una legislación que amplía las posibilidades de arrendamiento a largo plazo, para poder definir políticas en la materia.

---

tecnificación, competitividad, mercados mundiales, seguros, etcétera. También se incluyen salones sobre “Familia y Calidad de Vida”, para alentar el asentamiento de los productores en los campos.

<sup>111</sup> Este tipo de demostración fue presentado en Expoforraje y Lechería '97, organizado en Bragado por la revista Chacra y la S.R.A., con mucho éxito de público.

<sup>112</sup> Entrevista realizada por la autora al Dr. Draletti.

En opinión de casi todos los sectores involucrados, a largo plazo la lechería en la Argentina traerá beneficios considerables pero, en muchos casos, el plazo no será tan breve, por lo que resultarán beneficiados los inversores extranjeros, que cuentan con grandes excedentes procedentes del sector industrial en sus países de origen y para quienes el precio de la tierra en la Argentina resulta, todavía, muy bajo.

Tanto en los Estados Unidos, como en la Unión Europea y Nueva Zelanda, las formas mixtas de explotación son muy comunes, con contratos de arrendamiento a quince años, que son un interesante incentivo para el posible inversor. Este tipo de contratos incluye cláusulas por las que se puede rescindir anticipadamente, en casos especialmente considerados. En la Argentina, en cambio, los contratos son muy breves y sus plazos no justifican la realización de grandes inversiones. Existen muchas extensiones de campo pequeñas, cercanas a grandes ciudades, que se encuentran actualmente inexploradas; ello se debe a que sus dueños las han abandonado ante dificultades para explotarlas en forma directa y la imposibilidad de asociarse sin riesgos jurídicos para hacerlas rendir competitivamente. Podrían convertirse en tambos muy redituables para ambas partes, ya que la demanda continúa siendo muy grande.

Otra forma de asociación exitosa para la explotación lechera en Nueva Zelanda, y que actualmente está en estudio en la Argentina, es aquella en la que el propietario aporta la tierra, el tamero mediero aporta su trabajo y los profesionales y técnicos de la agronomía comienzan a incorporar vacas propias y asesoramiento. En algunos casos, cada parte llega a ser dueña de un porcentaje importante del plantel de vacas y las ganancias se reparten proporcionalmente.

En Argentina, aunque continúa vigente el Estatuto de 1946, existe un proyecto con media sanción de la Cámara de Diputados, pero que no ha avanzado más de allí, de "Estatuto del Tambero-Mediero". Este proyecto, considerando la tecnificación y mecanización del tambo en la actualidad, y la incorporación de capital que ello significa, deslinda la relación laboral del tambero con el dueño del campo, transformando el vínculo en comercial. Tal cual está planteada, su sanción permitiría que se difundieran formas asociativas variadas, cuya efectividad debería analizarse teniendo en cuenta a todos los sectores involucrados, ya que podría traer como consecuencia un avance en la productividad, pero también un retraso en la seguridad jurídica del contrato laboral, al eliminar indemnizaciones y otras formas de protección al tambero.<sup>113</sup>

Las dificultades de la vida en el tambo se han atenuado -en general- en casi todos los países productores, porque en ellos los tamberos viven en la ciudad cercana y se desplazan diariamente al campo a realizar sus tareas.

## **IX - CARACTERISTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL LÁCTEO**

Desde comienzos de la década del '90, se observa en la Argentina una inexorable marcha hacia el fenómeno mundial de la concentración de la elaboración de productos lácteos. En la actualidad, 780 empresas industrializan la leche del país y las seis más importantes concentran el 57%. Es decir que casi el 60% de la leche está en manos del 1% de las empresas.

Si bien esta característica de la concentración técnica de la producción ya había comenzado a observarse para quesos, manteca, leche en polvo y dulce de leche en el

---

<sup>113</sup> Entrevista realizada por la autora al Dr. Hugo Luis Biolcati, productor lechero.

período 1970-1984<sup>114</sup>, el análisis de las causas de la concentración más profunda que tuvo lugar en los últimos años, está directamente relacionado con los cambios que se han producido en el país y el mundo en esta década. A partir del plan de convertibilidad, se produjeron aumentos en los costos internos que sólo las empresas que se manejaban a escala y con tecnología de avanzada pudieron soportar. Por otra parte, el consumidor, al mejorar su poder adquisitivo y tomar conocimiento de algunas irregularidades cometidas, mercadería en mal estado por parte de algunas empresas o dificultades en las cadenas de distribución diaria, se sintió atraído por las marcas líderes.

Entre las causas que llevan a la concentración en el sector industrial, también podemos mencionar la falta de calidad y uniformidad en la materia prima de las pequeñas empresas, productos sin marcas conocidas en el mercado y sin capacidad para realizar grandes campañas publicitarias y mayores dificultades para exportar que las grandes empresas que cuentan con sectores especialmente dedicados a promoverlas

#### **IX - I CAPITALES EXTRANJEROS Y NACIONALES EN EL SECTOR LECHERO**

Un análisis de los capitales extranjeros ingresados en los últimos años al país en el sector lechero, nos permite visualizar que la única empresa que entró en el país sin asociarse o adquirir una nacional es **Parmalat**, de capital italiano, que ya ha realizado grandes inversiones. La empresa **Danone**, de capital francés se asoció con **Mastellone**. La empresa **Loncoleche**, chilena, compró **La Suipachense**. La empresa **Kraft** es importadora, no produciendo nada por ahora.

---

<sup>114</sup> Ernesto Dal Bo, "Evolución en el sistema alimentario...", op.cit. pp.61 y sig. El autor lo atribuía a renovación tecnológica a la que no todas las plantas pudieron adaptarse. La cualidad de las empresas mas grandes fue la de integración de producciones distintas para la constitución centralizada de un complejo industrial con amplitud en su amplia oferta de producción y flexibilidad en el uso de la materia prima y en la configuración de los procesos.

**Bongrain**, una de las empresas líderes en este negocio en Francia, desembarcó en Argentina con la compra de **Estancias Santa Rosa**, en 1990 al **Grupo Bemberg**, que sigue participando con el 10%. Esta empresa está enfocada completamente al negocio de quesos y, aunque su consumo per cápita en la Argentina es de 13 kilos anuales por persona, mientras que en Francia alcanza los 24 kilos, esperan un fuerte crecimiento del consumo interno.

Por eso actualmente **Bongrain** quiere doblar la apuesta, con la inauguración de una nueva planta de quesos en Las Parejas, provincia de Santa Fe. Este nuevo establecimiento demandará una inversión de \$5 millones y tendrá una capacidad de producción de 2.000 toneladas anuales. Esta planta se suma a las que ya posee en Carlos Casares y en Cañada de Gomez. También participa en el mercado de leche, con una producción diaria de 220.000 litros, a bastante distancia de las grandes empresas del rubro.<sup>115</sup>

Durante todo este proceso se produjeron reconversión de plantas ya existentes, reinversión genuina y capitales propios. Inclusive grupos empresarios dedicados a otras actividades se incorporaron al rubro lechero. Tal fue el caso del **Grupo Soldati** con la adquisición de **La Paulina** y actualmente está buscando ampliar sus inversiones en alimentos.<sup>116</sup>

En algunos casos se ha dado el proceso contrario, aprovechado sin embargo por la competencia, como veremos más adelante que ocurrirá en breve con la planta que está instalando la empresa **Bongrain** en el Uruguay para la fabricación de quesos crema tipo

---

<sup>115</sup> Anuario 1996, "Control de Riesgos - Sector-Lácteo" febrero 1997, p.85

<sup>116</sup> "El fondo de Soldati busca otra láctea", en Diario **El Cronista**, 9 septiembre de 1997.

americano, para el consumo interno argentino. Este mercado era provisto por Molinos Río de la Plata y Kraft Suchard Argentina, del Grupo Philip Morris; pero pusieron fin al acuerdo por el cual la empresa del Grupo Bunge y Born se encargaba de la comercialización y distribución de la línea de quesos Kraft y Philadelphia. La disolución se debió al alza de entre el 20 y el 30% de los costos de dichos quesos en EEUU, país de origen de las importaciones. Ante la negativa de la casa matriz de Kraft a autorizar la construcción de una fábrica en la región, Molinos decidió salir del negocio, ya que este encarecimiento redujo las posibilidades de venderlos en el mercado local.

También se está dando la asociación de empresas lácteas con el fin de aprovechar los subproductos. Este es el caso del anuncio reciente de las empresas **Sancor** y **Milkaut**, que van a poner en funcionamiento una planta, en la ciudad de Esperanza (Santa Fe), con una inversión de cinco millones de pesos, destinada a la producción de proteínas del suero obtenido de la leche, con destino a la elaboración de lactosa y alimentación complementaria de cerdos, para el consumo interno y la exportación.<sup>117</sup>

Además de las empresas que captan un importante sector del mercado consumidor (**Sancor, La Serenísima, Milkaut, Nestlé, Williner y Gándara**), existen otras que -con un volumen mediano- tienen un gran posicionamiento de marca asociado a la calidad (**Estancias Santa Rosa, Parmalat**). Otro grupo está conformado por empresas que distribuyen en las regiones donde se encuentran sus plantas y, en menor medida, en un nivel nacional, merced a los buenos precios y poca publicidad (**La Paulina, Molfino, Lácteos Tres, Verónica**).

---

<sup>117</sup> "Producirán suero obtenido de la leche", en diario **El Cronista**, marzo 1997.

Otras, completamente locales, tienen diversidad de productos y aprovechan zonas en donde las grandes empresas manifiestan debilidad de distribución y pueden competir con mejores precios (**El Amanecer, Cotar, Argenlac, Manfrei**). Finalmente encontramos empresas chicas que venden a mayoristas sin marca y a bajo precio (cooperativas queseras, fábricas de masa).

## **IX - II SITUACIÓN DE LAS PYMES LÁCTEAS**

La instalación de grandes empresas multinacionales y expansión de las existentes, el auge del supermercadismo y los cambios en los hábitos de consumo, obligan a las empresas lácteas PYMES a iniciar un proceso de cambio para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Producido el mismo, algunas empresas medianas y pequeñas podrán reposicionarse en el mercado. Luego de un detallado análisis, Acuña y Petrantonio (1995),<sup>118</sup> llegan a la conclusión de que si logran mantener los aspectos que las diferencian de las grandes firmas, e incrementan sus ventajas competitivas, aprovechando las posibilidades que otorga el dinamismo del mercado y la segmentación de la demanda, podrán continuar en un sendero de expansión.

Dentro de estas ventajas competitivas, se ubican en primer lugar las de su localización, que incluyen menores costos de traslado de materia prima y de distribución, en el espacio local y regional. Un segundo aspecto está referido a su canasta de productos. En lugar de basar su estrategia en la expansión de una amplia oferta de productos, las PYMES se orientan hacia una mayor especialización, generalmente en aquellos rubros que tienen

---

<sup>118</sup> Ana María Acuña y Marcela Petrantonio, "Las PYMES Lácteas en un Espacio en Transformación, en revista **Realidad Económica**, N°133, Buenos Aires, julio/agosto 1995.

carácter artesanal y por su tamaño no son atractivos para las grandes empresas, lo que genera un mayor nivel de productividad.

Otro aspecto rescatable de las PYMES es la posibilidad que tienen de incrementar su capacidad de articular respuestas flexibles ante los comportamientos variables de los consumidores. Algunas innovaciones organizacionales, como la contratación externa de funciones productivas, que antes eran asumidas por las propias firmas, como la compra de productos elaborados o semi-elaborados, les permitirá hacer más eficiente su proceso productivo, redimensionando su escala de operaciones.

Las PYMES pueden también orientarse hacia la formalización de acuerdos con los clientes, lo que les permitirá trabajar con un mercado asegurado. La concreción de asociaciones horizontales, con otras PYMES, que aprovecha la combinación de las diferentes capacidades técnicas, productivas, comerciales y empresariales, les permite conseguir escala de producción o incorporar innovaciones tecnológicas.

En regiones que están especializadas en la producción de quesos con características que los diferencian de otras zonas del país, una posibilidad que -a la larga- resultará de gran beneficio para la región, es la organización de una asociación de productores con interés en mejorar la calidad de sus productos que, mediante una análisis sistemático del tema y la contratación de expertos en quesería, consigan para sus productos la denominación de origen. En el marco de la exportación de estos productos, la marca país-región se irá imponiendo como sinónimo de calidad y especificidad<sup>119</sup>.

---

<sup>119</sup> Este tipo de experiencias, desarrollado en la Argentina en el área vitivinícola y en algunos productos cárnicos (novillo pampeano, cordero patagónico, tiene la ventaja de asegurar el control de calidad, la posibilidad de contratar expertos extranjeros o locales que mejoren la producción y el empaque, los diferencien regionalmente, organicen publicidad institucional y salgan conjuntamente a buscar mercados externos. Como en una amplia gama



Finalmente, no podemos dejar de mencionar las pequeñas empresas artesanales que incluyen las dos etapas productivas: el tambo y la industria y explotan un sector reducido del mercado, pero con gran poder adquisitivo y dispuesto a pagar un sobreprecio por la calidad total. El ejemplo más reciente de esta modalidad en la Argentina es la empresa que fabrica toda la serie de productos La Salamandra, la que partiendo de la adquisición a la empresa uruguaya de dulce de leche La Pataia, de las modalidades específicas para la realización del negocio, cuenta actualmente con una gran variedad de productos, de excelente calidad y presentación artesanal, que le ha permitido ser acreedora de un espacio bien diferenciado, tanto en el mercado interno como externo. Si bien su dueño, Javier Gonzalez Fraga, aclara que no es fácil mantenerse en la góndola del supermercado y a los pequeños productores les resulta difícil acceder a las mismas. Una productora de dulces orgánicos explica que la dificultad mayor radica en que se debe contar con tres productos, como mínimo, y el precio debe ser reducido.<sup>120</sup>

### **IX - III REESTRUCTURACIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS**

Las grandes empresas industriales han comenzado a reestructurarse orientando sus inversiones hacia la alta competitividad. Ha habido concentración, fusión y venta de paquetes accionarios. En general las inversiones se han ubicado en la producción de los rubros denominados commodities del mercado internacional, como son la leche en polvo y los quesos.

---

de artículos, en el mundo existe un amplio sector dispuesto a pagar un sobreprecio por la elaboración artesanal, controlada y de alta calidad.

<sup>120</sup> "Los claroscuros dentro del negocio en grande", en Diario La Nación, 13 de diciembre de 1997.

La cooperativa **SanCor**, la mayor empresa argentina de productos lácteos, industrializa el 20% de la leche del país. Firmó en junio de 1995 un convenio comercial con Batavo, una cooperativa del Estado de Paraná, Brasil, y cuarto en el nivel de ventas en ese país, por el cual los brasileños distribuyen leche en polvo de la firma argentina, entre otros productos. También ha efectuado contactos con la principal empresa láctea chilena, Soprole, con el fin de ingresar al país transandino leche en polvo y quesos con su marca. Asimismo inauguró en abril de 1997 una planta de leche en polvo, en Morteros (Córdoba) con un monto de inversión de \$15.000.000 y una capacidad de recibo de 700.000 lts/día. En 1998 inaugurará otra planta en Sunchales de \$30.000.000 de inversión y una capacidad de secado de 1.000.000 lts/día de leche descremada, o bien 750.000 lts./día de leche entera.<sup>121</sup>

**La Serenísima**, orientada principalmente al abastecimiento de leche fluida, recibe alrededor de un 17% del volumen nacional. Tiene en marcha el proyecto de construcción de la planta de secado más grande del mundo, ubicada en Gral. Rodríguez, con un monto de inversión de \$40.000.000 y una capacidad de recibo de 3.100.000 lts/día.

En **leche en polvo**, Nestlé encabeza el ranking de ventas. Le compró a La Serenísima su planta de secado de leche en polvo en Villa María (Córdoba), con una inversión de \$65.000.000. Próximamente comenzará a construir en esa localidad una nueva planta de leche en polvo, que por tecnología y capacidad, será una de las cinco más grandes del mundo. También ampliará sus otras dos plantas de leche en polvo en Villa Nueva y Villa María.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, “Informe Estadístico...”, op.cit. p-37.

<sup>122</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, “Informe Estadístico—”, op.cit. p.37.

En diciembre de 1995 **Milkaut** inauguró su segunda planta de leche en polvo en Frank (Santa Fe), con una inversión de \$6.500.000 y una capacidad de recibo de 500.000 lts/día; y encaró la modernización de su otra planta de leche en polvo, con una inversión de \$1.000.000.<sup>123</sup>

**Parmalat** está construyendo una planta de leche en polvo en Pilar, con una inversión de \$4.000.000 y una capacidad de recibo de 300.000 lts/día.

**Cotar** (Cooperativa de Tamberos Rosario) tiene prevista la modernización de su planta de leche en polvo, con una inversión de \$ 40.000.000.

**Cotapa** (Cooperativa Tamberos Paraná) prevee invertir \$180.000 en ampliar su capacidad instalada de leche en polvo.

La Argentina exportó, en 1996, leche en polvo descremada a ocho países. El Mercosur, y dentro de éste Brasil, ha sido el destino más importante. En ese año, la participación de ese país aumentó un 15%, respecto del año anterior. Debe destacarse el surgimiento, en 1995, de las naciones del Sudeste asiático como importantes compradores, sumaron casi el 20% del volumen total. Pero durante 1996 disminuyeron notablemente.<sup>124</sup>

En el mercado de **quesos** SanCor participa con el 21% del total, **Mastellone** el 6%. La empresa francesa **Bongrain** encabeza el segmento de quesos semiduros y duros, donde compite con las firmas **SanCor** y **Williner**. El consumo de quesos se incrementó un 2% en 1995, continuando la tendencia registrada desde la década de los '80. Las previsiones indican que el probable aumento de los precios no afectará dicho crecimiento en los países desarrollados. En las naciones en desarrollo, su consumo está emparentado con el nivel de

---

<sup>123</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe Estadístico..." op.cit. p.37.

<sup>124</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe Estadístico..." op.cit. p.37.

ingresos y las pautas de consumo de la población. Argentina, con 11 kg/hab/año en 1996, se ubica en el 12° lugar del ranking mundial.

En 1996, la Argentina exportó quesos de pasta dura a trece países, pero aquí la importancia del Mercosur se reduce sólo al 30% del volumen total. Los tres principales compradores, EEUU, Brasil e Italia, concentraron el 87% del volumen total.

Se estima que existen unas 700 empresas que elaboran todo tipo de quesos, por lo que se considera que es el rubro de menor concentración. En los últimos años se realizaron numerosas inversiones y fusiones. En 1990 el grupo **Bograin**, compró el 90% de la firma Estancias Santa Rosa, en \$40.000.000. **Sancor** finalizó, en abril de 1997, la ampliación de su planta ubicada en Morteros (Córdoba), llevándola a una capacidad de recibo de 200.000 lts/día. **Parmalat** readecuó su planta en Arias para comercializar quesos con marca propia, con una inversión de \$1.000.000. **Manfrey** (Cooperativa de Tamberos) proyecta construir una fábrica de quesos con una inversión de \$3.500.000. **Cotar** prevee una inversión de \$2.000.000 para modernizar una línea de producción de quesos. **Cotagú** (Cooperativa de Tamberos de Gualeguaychú), invertirá \$400.000 para modernizar las tinas de elaboración de quesos. **Cosalta** (Cooperativa Salteña de Tamberos), invertirá \$350.000 en ampliar su planta procesadora de quesos. En 1996 el **Grupo AVP**, que compró el 100% de la empresa Abolio y Rubio, prevee instalar una planta de quesos duros y semiduros en Villa María, con una inversión de \$15.000.000. Finalmente **Cotapa** (Cooperativa Tambara de Paraná), invertirá \$140.000 en remodelar y expandir su fábrica de quesos de Crespo (Entre Ríos), para procesar de 25.000 a 40.000 lts/día.<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe Estadístico..." op.cit. pp. 44 y sig.

En **dulce de leche**, seis empresas captan el 40% del total. Lidera **SanCor**, seguida por **Mastellone**. Su producción ha aumentado un 40% en la década '87/'96, como consecuencia de un incremento del 20% del consumo interno, prácticamente único destino del dulce de leche.

Con un comportamiento errático se exportó en la década menos del 1% de la producción anual a 16 países, si bien el Mercosur fue el más importante. En 1995 Paraguay, Brasil y España concentraron el 88% de nuestras exportaciones.

Existen aproximadamente 50 empresas que elaboran el producto, muy atomizadas, ya que las primeras siete empresas representan sólo el 46% del mercado. En las cuales también se han realizado inversiones recientes. **Sancor** comenzó en 1996 la modernización de su complejo de Sunchales, que también abastece a los dulces. **Milkaut** prevee invertir \$450.000 en la ampliación y modernización de su planta de dulce de leche. **Manfrey** inauguró, en septiembre de 1996, una planta de dulce de leche en Freyre (Córdoba), capaz de elaborar 1.500 Tn mensuales de producto.<sup>126</sup>

La producción argentina de **manteca** aumentó un 51% en los últimos diez años, destinándose la mayoría al mercado interno, que mostró un crecimiento récord. La Argentina exportó manteca a doce países y -como rasgo distintivo- fueron mayoritariamente extra-Mercosur. Rusia se retiró como comprador, pero aumentó Marruecos, Chile y los Países Bajos.

Unas veintisiete empresas elaboran este producto. Las principales son: Sancor, Mastellone Hnos., AUT, Coop.Ltda. (Milkaut), y Suc. De Alfredo Williner S.A. Existe una

---

<sup>126</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe Estadístico..."op.cit. pp.42 sig.

gran concentración en este rubro, donde las siete primeras elaboran el 79% del mercado, siendo Sancor la líder.<sup>127</sup>

La producción argentina de yogur ha aumentado un 54% entre 1987 y 1996, debido a un crecimiento muy marcado del consumo interno, convirtiéndose en un producto de gran dinamismo. Tiene además un elevado rendimiento, ya que, destinándose a su elaboración sólo el 3% de la leche, se obtienen 216.000 Tn de yogur, que representan el 21% del total de lácteos.

El incremento del consumo interno, que fue del 37% en los últimos diez años, es superior al de muchos países desarrollados. Se consume mayormente en primavera-verano y su aumento se debió a intensas campañas de promoción. Se produjo en el mercado una gran segmentación, con nuevos productos y variadas presentaciones.

La exportación se mantuvo baja, alcanzando su pico máximo en 1994, no superando nunca más del 0,15%. Paraguay y Brasil fueron los dos países que concentraron las compras externas, si bien Brasil se retiró en los dos últimos años. En los últimos cuatro años se registraron importaciones (de Chile) por el explosivo aumento del consumo interno.

Existen veinticuatro empresas que lo elaboran, las cuales realizaron en el período inversiones en nuevas plantas o en ampliación de las existentes.<sup>128</sup> **Mastellone Hnos.** Construyó una planta en Longchamps (Buenos Aires), con una inversión de \$60.000.000. **Milkaut**, inauguró en marzo de 1997, una planta en San Luis en la que invirtió, en una primera etapa \$2.000.000 y prevee otra de \$2.500.000. **Parmalat** inauguró, en 1995, una planta en Pilar que elabora, entre otros productos, yogures. En la primera etapa realizó una

---

<sup>127</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe Estadístico..."op.cit pp.56 y sig.

<sup>128</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe Estadístico..."op.cit. pp.63 y sig.

inversión de \$20.000.000, pero aspiran a una total de \$45.000.000. **Yakult**, es una empresa japonesa que ingresó al mercado con un producto nuevo, leche fermentada, elaborada en base a leche en polvo decremada y lactobacilos específicos. Se tomaron dos años para imponer el producto y piensan construir una planta en la zona norte del Gran Buenos Aires, con una inversión de \$15.000.000.

La elaboración de yogur presenta una gran concentración, con el liderazgo de Mastellone Hnos. Entre las siete primeras poseen el 88% del mercado.

En cuanto al rubro **leche fluida**, Mastellone Hnos. lidéra el mercado seguida por SanCor, y en conjunto ostentan el 80% del total. En el mercado de **yogures y leche cultivada**, Mastellone Hnos. encabeza el ranking con el 49%, seguida por SanCor, con el 15%, mientras en el de **postres y flanes** el líder es Mastellone, seguida por Nestlé.

## **X - TRANSFORMACIONES PRODUCIDAS EN LA DECADA DE 1990**

Aunque todos conocemos las grandes transformaciones por las que atravesó el mundo y la Argentina a comienzos de la década presente, mencionaremos aquí las que afectaron directamente al sector lechero y lo impulsaron hacia transformaciones, largamente postergadas, que dieron un nuevo impulso a la producción, industrialización, comercialización interna y exportación.

A comienzos de la década de 1990 se dieron varias circunstancias coincidentes que fueron el inicio de las grandes transformaciones que experimentó el sector lechero:

- Puesta en marcha del Plan de Convertibilidad y la estabilidad monetaria como consecuencia directa.
- Recuperación y crecimiento del consumo interno.

- Recuperación del precio nominal de la grasa butirosa debido al aumento de la demanda.
- Recuperación de los precios de los productos lácteos en el mercado interno.
- Desaparición de la deflación del precio por la estabilidad, tanto para el sector productor como para el industrial.
- La desregulación del sector ha hecho que la fijación del precio de la grasa butirosa que cobra el productor se realice entre éste y la industria, acompañando las fluctuaciones o necesidades del mercado.
- El gobierno nacional y los gobiernos provinciales, concedores de la problemática del sector en la región, al no existir la COCOPOL<sup>129</sup>, comenzaron a tomar parte activa mediante el Comité Federal de Lechería<sup>130</sup> en la búsqueda de soluciones a los problemas más urgentes del sector.
- Acuerdo Brasil-Argentina e implementación del Mercosur.
- Puesta en marcha del Plan Real en el Brasil, que significó un aumento en el consumo interno de dicho país, abastecido en parte por la Argentina.
- Alza de los precios internacionales, que entre 1994 y 1995 subieron mucho con respecto a los de la década de 1980.
- Comienzo de la baja de los subsidios a los lácteos en la UE.

---

<sup>129</sup> La disolución de la COCOPOL y del Fondo para la Promoción de Actividades Lácteas (FOPAL), formaron parte del Decreto de Desregulación Económica N°2284/91, Bol. Oficial 31/10/91.

<sup>130</sup> El Comité Federal de Lechería, creado en 1975 por las provincias lecheras: Buenos Aires, Santa Fé, La Pampa y Córdoba, depende de la SAPyA y, aunque nunca se disolvió, comenzó a funcionar efectivamente a partir de 1991.



A partir de la sanción del Decreto N° 2284/91, se liberó el mercado y la Secretaría de Agricultura dejó de laudar el precio, que se empezó a fijar por medio de la libre concertación entre los productores y las usinas lácteas.

#### X - I CONSUMO INTERNO

El consumo nacional de leche registró un fuerte crecimiento desde los niveles mínimos de 1990, si bien la recesión de 1995 marcó una caída del 3%, respecto de 1994.

Ambas situaciones quedan reflejadas en el siguiente cuadro:

|                  | CONSUMO PER CAPITA<br>(litros/habitante/año) |      |       |                           |      |
|------------------|--|------|-------|---------------------------|------|
|                  | 1990   | 1994 | 1995* | Crecimiento % Prom. Anual |      |
|                  |  |      |       | 1994                      | 1995 |
| Leche fluida -A- | 45.7   | 46.8 | 43.6  | 1.1                       | 6.8  |
| Leche en polvo   | 2.9  | 3.4  | 4.0   | 4.1                       | 17.7 |
| Quesos           | 7.4  | 10.9 | 11.3  | 10.2                      | 3.7  |
| Manteca          | 1.1  | 1.3  | 1.3   | 4.3                       | 0    |
| Yogur            | 3.9  | 6.7  | 6.7   | 14.5                      | 0    |
| Flanes y Postres | 0.3  | 0.6  | 0.5   | 18.9                      | 16.7 |

Fuente: SAGYP. (\*) estimado (-A-) no incluye leche cruda. Los datos de 1996 no se incorporaron por no contarse todavía con cifras exactas.

La **leche fluida** decreció durante 1995 por la caída del poder adquisitivo del salario y porque hubo sustitución de leche fluida por el consumo de otro tipo de bebidas y productos lácteos con mayor valor agregado.<sup>131</sup>

El consumo de **leche en polvo** creció por su creciente utilización en políticas de asistencia social y la creciente envergadura del negocio de exportación a Brasil.

La caída de **flanés y postres** estuvo directamente relacionada a su naturaleza suntuaria en momentos de recesión.

<sup>131</sup> Mastellone lanzó al mercado varios productos con precios accesibles y ventajas notables.

El caso de la **manteca y el yogur**, que mantuvieron su nivel de consumo, se debió al lanzamiento de nuevos productos a menores precios y al hecho de que están incorporados a la dieta.

Los **quesos** muestran un leve aumento concentrado en los quesos de pasta blanda, dinamizados por el creciente mercado de los restaurantes de comidas fast food; mientras que los quesos de pasta dura disminuyeron en promedio un 5% durante 1995, por su naturaleza suntuaria.

La apertura de la economía, las inversiones en lechería y la multiplicidad de oferta en productos derivados de la leche que se produjo, crearon una amplitud en las posibilidades de consumo de lácteos, a las que la población no se mantuvo alejada. Este cambio en la composición de la canasta alimenticia familiar, fue incentivada, sin duda, por los medios masivos de comunicación, que convierten en indispensable el alto consumo de gaseosas, nuevas formas de quesos blancos, postres, yogures, leches cultivadas, etcétera.

Durante los primeros años de la convertibilidad, el consumo interno superó la producción nacional, ya que la industria no estaba todavía adaptada a esta nueva situación, si bien lo hizo rápidamente. Argentina debió importar productos lácteos en 1992, para abastecer el consumo interno.

Inmediatamente los productores comenzaron a especializarse e invertir en tecnificar sus tambos. En los primeros cinco años de la década la productividad, medida en kilos de grasa butirosa por hectárea, aumentó un 44.4%. Simultáneamente comenzaron a aparecer créditos para la mecanización de los tambos, a través de las cooperativas e inclusive, provistos en muchos casos por las mismas empresas lácteas que buscaban

asegurarse la materia prima necesaria para aumentar su producción. Actualmente los rindes por vaca locales se encuentran en niveles similares a los internacionales de tipo pastoril.

La recuperación del consumo aparente de leche en la Argentina en 1996 se ubicó un 3,2% por encima del de 1994, y un 7% por encima del promedio del período 1991/95. En el cuadro siguiente se puede observar el panorama de la producción, consumo, exportaciones e importaciones, desde comienzos de los '80.

**PRODUCCIÓN PER CÁPITA Y CONSUMO APARENTE DE LECHE POR HABITANTE<sup>132</sup>**

| AÑO  | PRODUCCIÓN<br>(millones) | HABITANTES<br>(millones) | PRODUCCIÓN<br>PER CÁPITA | EXPORT.<br>(millones) | IMPORT.<br>(millones) | CONSUMO<br>lts/hab. |
|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1981 | 5.092                    | 28,64                    | 177,8                    | 111                   | 145                   | 178,9               |
| 1982 | 5.487                    | 29,05                    | 288,9                    | 340                   | 10                    | 177,5               |
| 1983 | 5.697                    | 29,46                    | 293,4                    | 379                   | 14                    | 181,0               |
| 1984 | 5.341                    | 29,86                    | 178,8                    | 100                   | 31                    | 176,5               |
| 1985 | 5.962                    | 30,27                    | 197,0                    | 78                    | 20                    | 195,1               |
| 1986 | 5.721                    | 30,68                    | 186,5                    | 137                   | 71                    | 184,3               |
| 1987 | 6.190                    | 31,08                    | 199,1                    | 91                    | 122                   | 200,1               |
| 1988 | 6.061                    | 31,49                    | 192,5                    | 43 8                  | 62                    | 180,5               |
| 1989 | 6.520                    | 31,91                    | 204,3                    | 870                   | 5                     | 177,2               |
| 1990 | 6.093                    | 32,30                    | 188,7                    | 950                   | 23                    | 160,0               |
| 1991 | 5.937                    | 32,69                    | 181,6                    | 403                   | 540                   | 185,8               |
| 1992 | 6.591                    | 33,38                    | 197,5                    | 57                    | 857                   | 221,4               |
| 1993 | 7.002                    | 33,78                    | 207,3                    | 306                   | 301                   | 207,1               |
| 1994 | 7.777                    | 34,18                    | 227,0                    | 527                   | 391                   | 223,6               |
| 1995 | 8.507                    | 34,77                    | 244,7                    | 1.094                 | 227                   | 219,7               |
| 1996 | 8.865                    | 35,22                    | 251,7                    | 1.118                 | 238                   | 226,7               |

Consumo Aparente = (Producción + Importación - Exportación) / Población.

Aunque los datos son de 1992, y el consumo de lácteos no coincide exactamente con el de la SAGyP, el cuadro siguiente permite ubicar comparativamente el consumo per cápita argentino, con el de los países de mayor tradición en el consumo de estos productos.

<sup>132</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe estadístico...", op.cit.p.29..

**CONSUMO DE LÁCTEOS PER CÁPITA**

| <b>PAÍS</b>  | <b>LECHE FLÚIDA<br/>(lts)</b> | <b>YOGUR<br/>(Kgs)</b> | <b>QUESOS<br/>(Kgs)</b> | <b>LECHE EN POLVO<br/>(Kgs)</b> |
|--------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Australia    | 100                           | 4,4                    | 7,8                     | 2,7                             |
| Alemania     | 71                            | 11,4                   | 10,2                    | 2,5                             |
| Argentina    | 57                            | 7,1                    | 10,5                    | 3,5                             |
| Canadá       | 95                            | 3,4                    | 12,6                    | 2,7                             |
| España       | 100                           | 8,2                    | 8,0                     | 1,2                             |
| Francia      | 77                            | 17,2                   | 15,4                    | 2,3                             |
| Gran Bretaña | 118                           | 4,7                    | 9,0                     | 1,8                             |
| Italia       | 77                            | 5,0                    | 14,3                    | 0,2                             |
| Nva. Zelanda | 100                           | s/d                    | 8,4                     | s/d                             |
| EEUU         | 94                            | 2,0                    | 11,8                    | 1,7                             |

Fuente: FIL 1992

Los cambios producidos en todo el sector lácteo en la presente década son de tal magnitud y fueron tan poco previstos por los interesados, que, si tomamos estimaciones con respecto al futuro de la lechería publicados en la década del '80, quedaremos asombrados por lo que difieren de lo que en realidad aconteció.

El consumo per cápita en 1983 era muy bajo, de 181 lts/hab., pero además su distribución interna era muy despareja. Para la Capital Federal era de 216 lts/hab., para el NOA fue de 26.81 lts/hab y para la zona patagónica de 16.56 lts/hab. La producción no alcanzaba en todos los períodos a abastecer el mercado interno, porque como los tambos no eran en general especializados, el productor tenía una gran flexibilidad en el manejo de su explotación frente a cambios en las condiciones económicas. Tal cosa sucedió en el período 1978-82 cuando la disponibilidad nacional de leche se redujo en un momento en que los precios agrícolas se desenvolvían con ventajas ponderables sobre los de la grasa butirosa.<sup>133</sup>

En otro trabajo de 1992, sobre las ventajas competitivas de la agroindustria lechera y su impacto en el Mercosur, estimaba el autor que la producción lechera argentina parecía haber encontrado un techo de producción cercano a los 6000 millones de litros. Su autor,

<sup>133</sup> Gabriel Parellada, "La lechería Argentina: un análisis económico", inédito, 1986.

Alejandro Galetto caracterizaba la situación en el corto plazo como “firmeza del consumo interno y estancamiento de la producción nacional, que determinan la falta de excedentes exportables durante 1992.... La situación no tendría mayores posibilidades de cambio en 1993...” Concluía que para abastecer al Brasil sería necesario un importante crecimiento de la oferta interna y que, ese aumento debería surgir como consecuencia de un generalizado proceso de cambio tecnológico.<sup>134</sup>

Un análisis de las perspectivas del sector industrial, de 1989, veía que no existía en la industria ninguna preocupación respecto de las potencialidades de aplicación de nuevas tecnologías, lo que implicaba de hecho un escaso dinamismo exportador. Una mirada hacia el corto plazo demostraba que con los niveles de capacidad ociosa de la industria no era posible esperar fuertes corrientes inversoras. Los industriales veían, por entonces, el mercado internacional sólo como una alternativa para utilizar la capacidad ociosa y para colocar excedentes ocasionales.<sup>135</sup>

## **X - II FACTORES MOVILIZADORES DEL CAMBIO**

Si bien la producción lechera ha mantenido una tendencia creciente durante los últimos cincuenta años, fue desde el comienzo de la presente década cuando experimentó una marcada aceleración, precedida de una profunda crisis en el período de hiperinflación.

En esta nueva etapa iniciada hacia 1991 reconocemos un gran número de factores movilizados del cambio. La recuperación del consumo interno en los últimos años, es un tema que requiere todavía un serio análisis, ya que su incremento resulta excepcional con

---

<sup>134</sup> Alejandro Galetto, “Las Ventajas Competitivas de la Agroindustria Lechera Argentina y el probable Impacto del Mercosur. Un Enfoque Preliminar”, Inédito, Biblioteca INTA, abril 1992.

<sup>135</sup> Nestor Huici y Eduardo Jacobs, “Agroindustrias Argentinas de Alimentos. Diagnóstico y Perspectivas”, 1989, Buenos Aires, CISEA, p.199.

respecto a otros artículos de la canasta familiar. Una vez más es necesario mencionar las transformaciones en los hábitos de consumo experimentadas en los últimos años, a la que no son ajenas la apertura de la economía que produjo un acercamiento a otras formas culturales de alimentación, ampliamente difundidas por la publicidad masiva. Un ejemplo de ello es la multiplicación de los locales de comida rápida, con su gran consumo de quesos y la incorporación a nivel familiar del queso importado tipo americano (cream cheese), completamente desconocido hace dos años, pero con un rapidísimo incremento de su consumo, que ha llevado a la empresa Bograin a invertir en el Uruguay para elaborarlo con la marca Santa Rosa Estancias y distribuirlo en el Mercosur. El crecimiento de la demanda de productos lácteos generó inmediatamente un aumento en el precio de la grasa butirosa y el de los lácteos en el mercado interno, sin que este último hecho haya hecho disminuir el aumento del consumo interno.

La fijación del precio de la grasa butirosa, que durante bastante tiempo se reguló mediante la mesa de Concertación de Política Lechera (COCOPOLE), creada en 1985 y en la que, ya vimos que el gobierno terminaba “laudando”, fue desregulada como casi toda la economía. Esto trajo como consecuencia que el precio surgiera de las fluctuaciones y necesidades del mercado.

De acuerdo al Censo Económico Nacional realizado por el INDEC, en la República Argentina, la industria de Alimentos y Bebidas creció en el quinquenio 1990/94 a una tasa anual acumulativa del 12.1%, superior al del resto de la industria que fue del 8.3%. Dentro del sector alimentos, las ramas de mayor crecimiento fueron pesca, fruta y hortalizas, panificación y lácteos. Esta última participa con el 12% del producto bruto del sector Alimentos.

El consumo aparente de leche en la Argentina ha mostrado una recuperación en 1996, ubicándose un 3.2% por encima del de 1994 y un 7% por encima del promedio del período 91/95. Menos en el año 1993, en que se registra un descenso del consumo interno, el resto de la década manifiesta un crecimiento sostenido. El año 1997, aunque no aparece en los registros, se considera que alcanzó el equivalente, en leche fluida, a los 250 litros por habitante.

#### **X - III PARTICIPACIÓN DEL PRODUCTOR EN EL PRECIO FINAL DEL PRODUCTO**

Pese a las perspectivas de crecimiento que se observan en el sector lácteo en su conjunto, la participación del productor en el precio final del producto ha disminuido sensiblemente a lo largo de los últimos quince años. La misma cayó desde un 50% en la década del '80, a un 24% en la actualidad. No ocurrió lo mismo con la presión impositiva que se mantiene muy alta y no se observa todavía su efectividad en la mejora y mantenimiento de las vías de comunicación,<sup>136</sup> elemento indispensable para el sector lechero.<sup>137</sup>

En el tambo la mayor productividad (mejores rindes por vaca) compensó en muchos casos, la caída del margen unitario, y las ganancias totales se mantuvieron en promedio en los atractivos niveles de 1994.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> En este sentido la provincia de Santa Fe ha dado un primer paso con el llamado Plan de Mejoramiento de Caminos en Areas de Producción Lechera Intensiva, que prevé -en un plazo de cuatro años- el mejoramiento de 1.000km. de caminos vecinales en la cuenca lechera, con una inversión de 12 millones de dólares obtenidos por la cartera agropecuaria del Banco Mundial. En diario **El Cronista**, sección Economías regionales, martes 11 de noviembre de 1997.

<sup>137</sup> José Quintana, "Reparto a la Criolla", en Suplemento **El Campo**, **Diario La Nación**, 11 de enero 1997. Evidentemente el sector productor no siempre encuentra que su esfuerzo en tecnificación tiene como contrapartida un aumento en su rentabilidad. Este aspecto debería ser revisado a nivel gubernamental si se aspira a incrementar seriamente la producción de leche en el país.

<sup>138</sup> ALPHA, Estudio de Economía y Negocios S.A., "Sector Lácteo", marzo 1996.

El precio cobrado por el productor primario local es bastante similar al vigente en países exportadores (sin subsidios), y la calidad de la leche que recibe la industria tiende a cumplir standards internacionales.

En la Argentina el precio de la leche es pactado libremente entre cada productor e industria, si bien, existiendo un volumen alto de producción, es en la práctica la industria quien lo fija. Los productores se sienten muchas veces afectados con razón y no tienen otro recurso que manifestar su descontento cuando la industria baja los precios por una decisión unilateral, e inclusive con la leche ya entregada a la usina, como fue el caso de la empresa Nestlé en el año 1997.<sup>139</sup>

La concentración de la venta en grandes supermercados, en general aumentó la eficiencia global de la venta en el mercado interno, por la expansión de la oferta de leche y subproductos y la seguridad de la reposición permanente de lácteos en las góndolas y la economía de intermediarios. Sin duda el supermercadismo ha tenido una gran incidencia en la escala de ventas y salubridad con que llega el producto al consumidor directamente.

## **XI - EL MERCADO INTERNACIONAL DE LÁCTEOS**

Un informe reciente del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos señala que “a nivel internacional, ningún otro sector agropecuario ha estado tan influenciado por distorsiones del mercado y mecanismos de tipo intervencionista como el caso de la lechería.”<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Esta medida unilateral provocó serios planteos y gran cantidad de artículos periódicos, sin que tuvieran ningún resultado. La empresa La Serenísima también bajó los precios de la grasa butirosa, si bien lo advirtió con anterioridad a la entrega para que cada productor pudiera -en la medida de lo posible- buscar otros compradores.

<sup>140</sup> “El Sector Lácteo Apuntes para su Desarrollo”, Documento elaborado por la Junta Intercooperativa de Productores de Leche, agosto 1994, p.20.



Los años de la posguerra marcaron el comienzo de una política de protección y desarrollo de la producción de alimentos en Europa, principal destino de las exportaciones argentinas hasta entonces. Logrado el autoabastecimiento y merced a los subsidios implementados, comenzaron a exportar a otros mercados, impidiendo la competencia de países, que como la Argentina, no subsidiaban los lácteos y sólo hacían pequeños reembolsos a la exportación.<sup>141</sup>

Los países exportadores de Oceanía también han adecuado sus lecherías a estas condiciones de distorsión del mercado mundial, ya sea en el caso de Australia a través de un fondo autofinanciado por el mismo sector, destinado a subsidiar las exportaciones lácteas, o como en el caso de Nueva Zelanda, a través de un manejo estatal y monopólico de las exportaciones lácteas.<sup>142</sup>

En el caso de los EEUU, la política de sostén al sector está establecida en la legislación (1990 Farm Bill) por la cuál el Gobierno se comprometió a mantener un precio mínimo al productor (u\$s0.22/kg.G.B.) hasta fines del año 1995. Esto se logró a través de la compra de excedentes lácteos por una agencia federal, la Commodity Credit Corporation (CCC). A su vez los precios internos están protegidos de la competencia externa por un sistema regulador de las importaciones compuesto por cuotas que prohíben la entrada de volúmenes significativos de leche en polvo y manteca a ese país, mientras que para los quesos, su importación está establecida por cuotas.

---

<sup>141</sup> Griselda Inés Chiquirrin, "Créditos y Subsidios como estímulo para la producción Agropecuaria en Argentina y Brasil. Su influencia en la Competitividad en el Mercosur de los Productos Lácteos Argentinos", 1993, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Inédito, p.108.

<sup>142</sup> "El Sector Lácteo Apuntes para..." op.cit. p.22

Finalmente los excedentes anuales son exportados con altos subsidios ya sea a través de las ventas directas de la CCC, dentro del programa de Ayuda Alimentaria o a través de programas específicos de exportación asistida.

En síntesis, los precios de los productos lácteos en el mercado internacional están, o estaban, influenciados fundamentalmente por las políticas de excedentes de los países desarrollados y en especial de la Unión Europea, debido a su posición dominante en el mercado mundial y a sus altos niveles de subsidios.<sup>143</sup>

En octubre de 1947, veintitres países en Ginebra firmaron el Acta de Fundación del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT). El objetivo declarado del GATT es el de promover el desarrollo económico de los países miembros mediante el establecimiento de “acuerdos recíprocos y mutuamente ventajosos dirigidos a la sustancial reducción de aranceles y otras barreras al comercio y a la eliminación de tratamientos discriminatorios en el comercio internacional”. Desde su fundación el Acuerdo General fue un foro abierto de acuerdos y negociaciones, siendo el instrumento central de concertación las Negociaciones Comerciales Multilaterales, llamadas ruedas. Se desarrollaron varias ruedas y la Ronda Uruguay comenzó en 1985.

En el año 1960 la Argentina accedió provisoriamente al Acuerdo, ratificándose esta situación por Ley del Congreso en el año 1965. La adhesión definitiva se de la Argentina se formalizó en 1968, por la Ley 17.779.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup> “El Sector Lácteo Apuntes para ... “op.cit. p.22

<sup>144</sup> Guillermo Toranzos Torino y Eduardo N. de Zavalía (h), “Las Negociaciones Agrícolas en la Ronda Uruguay del GATT: su impacto en el comercio mundial y en la economía argentina”, en **Boletín Informativo Techint**, N°267, julio-septiembre 1991, p.29

La finalización de la Ronda Uruguay del GATT se abren perspectivas a mediano plazo, de que se recreen las condiciones para poder exportar. Concluida formalmente en diciembre de 1993, en Ginebra, estableció reducciones específicas en el uso de los subsidios a las exportaciones. Todos los países participantes deben, para el año 2000, reducir los volúmenes de productos agrícolas que exportan con la ayuda de subsidios en un monto del 21% en relación a los niveles promedio del período base 1986-90, y reducir la ayuda monetaria que financian esos subsidios en un 36% relativo al período. También establece que los países deben liberalizar el acceso al mercado para productos provenientes de la importación.

El mayor impacto del Acuerdo del GATT será probablemente sobre los mercados internacionales de queso. Esto se debe a que la Unión Europea cuenta con más de la mitad de las exportaciones mundiales de queso, a su vez, junto con los EEUU, realizan la cuarta parte de las importaciones mundiales de ese producto. Para el año 2000, los exportadores mundiales de queso, colectivamente, deberán disminuir sus exportaciones subsidiadas cerca de 150.000 toneladas por año. Serán los miembros de la UE los más afectados. Por parte de los EEUU, el bajo nivel de exportaciones subsidiado de queso que debe implementar, hará que prácticamente todas sus exportaciones de queso se hagan sin subsidio. Se espera que los precios mundiales se incrementen en un 10 o 20%, aunque es difícil decir qué países podrán expandir su participación en el mercado mundial de quesos.<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Peter Vitaliano "EL Mercado Mundial de Lácteos Después de la Ronda Uruguay del GATT" en Edith Depteris de Guiguet, Ciompiladora "Situación y Desafíos del Cooperativismo Lechero Argentino", Santa Fe, Centro de Publicaciones, Universidad Nacional del Litoral, 1995, p.84. De este autor se ha tomado las perspectivas del sector lechero luego de la Ronda Uruguay. El cree que si bien se implementarán cambios sustanciales en las políticas lecheras de los principales países proveedores, los mismos tendrán impacto selectivo sobre el mercado mundial, por lo que es muy difícil pronosticar quienes serán los que puedan aprovechar los nuevos nichos que se abren en commodities lecheros.

La **leche en polvo descremada** es el producto lácteo de mayor importancia en los EEUU. Deberá reducir sus exportaciones subsidiadas, de una base de 116.000 toneladas en 1990/91, a 68.000 toneladas en el 2000. La UE deberá alcanzar el objetivo de 243.000 toneladas en el 2000, pero como en años recientes, ya ha reducido sus exportaciones de leche subsidiada, no le costará demasiado alcanzar sus objetivos al 2000. Asimismo, también son los EEUU quienes deberán hacer mayores concesiones en este rubro en la apertura al mercado norteamericano. Por consiguiente se alterará la oferta-demanda de leche en polvo descremada en cerca del 17% del mercado mundial; y los precios mundiales se ubicarán por debajo de los precios internos de los EEUU, por lo que existe un importante mercado potencial al que acceder, si bien habrá un reacomodamiento de precios.<sup>146</sup>

Los **productos grasos** serán los menos afectados -de entre los productos lácteos- por los acuerdos del GATT. El mayor exportador con subsidios de grasa butirosa, que es la UE, ya ha reducido sus ventas de manteca y grasa lo suficiente como para poder incrementar, actualmente, sus ventas subsidiadas. Los EEUU también han reducido sus exportaciones subsidiadas; por lo deberán llegar al 2000 con 21.000 toneladas, cifra que no está lejana. Tanto la UE, como los EEUU deberán abrir sus importaciones de manteca en 90.000 toneladas al 2000 la primera y 7.000 los EEUU, sobre 321 toneladas actuales. Estos ajustes, al ser de una magnitud menor, seguramente no afectarán los precios mundiales de los productos grasos.<sup>147</sup>

Con respecto a otras medidas existentes, de gran difusión en el pasado, llamadas comunmente **para-arancelarias**, el acuerdo del GATT reconoce el derecho de los

---

<sup>146</sup> Peter Vitaliano, "El Mercado Mundial de Lácteos...", op.cit. pp.84 y sig.

<sup>147</sup> Peter Vitaliano, "El Mercado Mundial de Lácteos...", op.cit. p.87.

gobiernos a tomar medidas sanitarias y fitosanitarias, pero especifica que esas medidas deben ser aplicadas solamente a nivel necesario para proteger la vida humana, animal o vegetal o la salud y deben ser basadas en argumentos científicos.<sup>148</sup>

Todo el proceso post GATT, aparte de abrir una posibilidad muy importante para la Argentina en el mercado de quesos, por la obligatoriedad de la UE de liberar el acceso de su mercado interno, acelerará en nuestro país las inversiones de empresas europeas que necesitarán, en el futuro, productos para su propio abastecimiento.

En la Argentina, en donde a la finalización de la Ronda Uruguay del GATT se sumó la integración regional, las principales empresas han tomado ya la iniciativa para aprovechar las ventajas del mercado: expanden sus inversiones en productos deshidratados (leche en polvo) y productos diferenciados como leche larga vida reforzada con hierro.

**La Serenísima** fracciona la leche en polvo para venderla en el exterior con marca propia. Exporta aproximadamente 35 millones de dólares al año, llegando a diversos puntos geográficos, entre ellos Tailandia e Indonesia. Desde 1991 la empresa tiene fuerte presencia en el Brasil, donde constituyó Mastellone do Brasil, contando con su propia red de distribución y comercialización de productos como leche larga vida diferenciada con hierro y la leche en polvo fraccionada con marca propia.<sup>149</sup>

**Parmalat** invirtió 4,5 millones de dólares en una planta de secado en el distrito de Pilar, con la que piensa producir 1000 toneladas de leche en polvo por mes. En este último caso el destino de las mismas no sería exclusivamente Brasil, sino Venezuela. Nestlé también participará activamente de estas nuevas posibilidades con una planta de secado con

---

<sup>148</sup> Peter Vitaliano, "El Mercado Mundial de Lácteos...", op.cit. p.87 y sig.

<sup>149</sup> Panorama Sectorial, "Sector Lácteos", marzo 1997.

una capacidad de 1.000.000 de litros diarios de leche, que está instalando en Villa Nueva Córdoba.

**Sancor** exporta anualmente 70 millones de dólares. Entre sus principales destinos se encuentra el Mercosur, Perú, Japón, Europa y EEUU. Luego de haber efectuado mejoras en las plantas elaboradoras de Morteros (Córdoba) y Sunchales (Santa Fe), exportarán 1000 toneladas de manteca a Rusia. Esta empresa viene incrementando sus exportaciones en un 20% por año, tendencia que piensan reafirmar en 1997.

En 1989/90 la Argentina consiguió exportar una cantidad considerable de lácteos, equivalente a 800 millones de litros, pero esto no significó que se abriera paso automáticamente a la exportación permanente.<sup>150</sup> La estabilización e inclusive aumento de las exportaciones está basada en un considerable esfuerzo a nivel tecnológico y un cambio de mentalidad que se manifieste en productores e industriales como una clara orientación hacia el mercado externo.

En la actualidad, con una producción anual argentina estimada para 1997 en 8600 millones de litros de leche y un consumo estabilizado en 7.000, las ventas al exterior constituyen un desafío inevitable. El Panorama Sectorial de Lácteos, de Central de Riesgos estimaba, en julio de 1996, que el ritmo de las exportaciones argentinas aumenta en paralelo con el crecimiento de la producción, dado que el consumo interno ha alcanzado su punto límite.<sup>151</sup> En este sentido se están orientando las inversiones industriales en el sector.

---

<sup>150</sup> Gerardo Gargiulo, "Análisis de Competitividad de Productos Agroindustriales en el Mercosur", Inédito, sept. 1991, p.47.

<sup>151</sup> Anuario 1996 - "Central de Riesgos - Sector Lácteo", enero 1997, p.147.

Dejando de lado el principal destino de las ventas al exterior, que es Brasil, porque será tratado más adelante, se observan grandes esfuerzos empresarios por abrir nuevos mercados y profundizar los existentes. El desafío es diversificar los mercados de América Latina (Venezuela y México), Japón y otros países del Pacífico, Europa, Rusia<sup>152</sup>, por un lado y encontrar nichos para productos con características, calidad y marcas propias, aumentando la rentabilidad que se obtiene exportando básicos.

Actualmente México compra gran parte de la leche en polvo que se comercializa en el mercado internacional. El país tiene un déficit de 40% en la producción de leche fresca y en consecuencia se ve presionado a importar grandes volúmenes de leche en polvo. CONASUPO, organismo estatal, es el único autorizado en México a importar y distribuir leche en polvo. La misma es asignada en un 40% para programas sociales y en un 60% es subastado en la industria láctea para la elaboración de subproductos, Australia, EEUU, Canadá, Nueva Zelanda y la Unión Europea han sido sus principales proveedores.<sup>153</sup>

El 10 de marzo se iniciaron las negociaciones comerciales entre México y el Mercosur en procura de un acuerdo de liberalización comercial. La propuesta mexicana se rige en su totalidad por el principio de reciprocidad a nivel producto. En el caso de los productos lácteos, la importancia estratégica que tiene el mercado mexicano para Argentina, hace que el Mercosur tenga especial interés en las negociaciones referidas al sector lácteo y las preferencias que se deriven de las mismas.

---

<sup>152</sup> En 1997 las cooperativas lácteas reunidas en SanCor, tras haber realizado una serie de mejoras en sus plantas elaboradoras de Sunchales (Santa Fé) y Morteros (Córdoba), concretaron un acuerdo con Rusia para vender 1000 toneladas de manteca. "Sancor exportará manteca a Rusia", en diario *El Cronista*, 24 de febrero de 1997.

<sup>153</sup> Anuario 1997, "Control de Riesgos - Sector Lácteo", febrero de 1997.

Pero, mientras que en la lista presentada por el Mercosur figuraba la totalidad de productos lácteos listados en la nomenclatura arancelaria, en la de México no se había incluido ningún producto lácteo. Sería deseable que las autoridades de los países integrantes del Mercosur, pusieran mayor énfasis para la inclusión de los lácteos en el acuerdo que se suscriba con México, pues nos permitiría exportar en el semestre de septiembre a abril, período durante el cuál Brasil compra poco o casi nada.

La Unión Europea continúa siendo el mayor productor de los tres principales rubros lecheros, pero los compromisos del GATT limitan una mayor expansión, especialmente en queso. La producción en la ex-URSS siguió bajando, alcanzando una caída del 10% en 1995. EEUU, el segundo mayor productor de queso y manteca, continuará su expansión después del 2000. Canadá con su producción subsidiada y un aumento de la cuota a 4.6 millones de toneladas, continuará aumentando a un 1% anual durante los próximos diez años. Sin embargo, los subsidios podrían ser revisados en el futuro.

América Latina presenta perspectivas favorables luego de haber realizado cambios significativos en la producción e industrialización que se pueden caracterizar en general del siguiente modo:

- Crecimiento sostenido de la producción y el comercio.
- Rápida reestructuración y modernización industrial.
- Fuertes inversiones locales y multinacionales.
- Creciente cooperación regional a través de Uniones Transitorias de Empresas (UTE).



La producción en América Latina ha crecido sostenidamente a un ritmo que, en algunos casos, alcanza al 5% anual.

Con respecto a competidores de la Argentina en Oceanía, observamos que las posibilidades no son nada desdeñables: Australia y Nueva Zelanda se ubican con rindes similares a los argentinos por vaca, aunque con una carga por hectárea entre 2 y 3 veces mayor, lo que permite que estimemos que, teniendo la Argentina características climáticas y de calidad de la tierra similares a las de los países mencionados, la capacidad de crecimiento es todavía muy grande. En la etapa industrial se observa en la Argentina que, aunque se han desarrollado importantes esfuerzos, todavía se registra una productividad que podría crecer por falta de escala y de automatización en la elaboración de los productos básicos -leche en polvo y quesos-. En leche en polvo los avances realizados en la industria local en el último año son mayores que en quesos.

Varias son las razones ya analizadas que explican el incremento de las exportaciones en el sector lechero en los últimos años. A modo de ejemplo diremos que la empresa Parmalat finalizó el año 1996 con un incremento del 120% respecto de 1995. Afianzar las ventas en el exterior permitirá en un futuro no lejano una escala de producción que conducirá a la rebaja en los costos de producción.

## **XII - EXPORTACIONES E IMPORTACIONES ARGENTINAS DE LÁCTEOS**

Ya se ha visto que este sector no ha tenido una gran relevancia histórica para la Argentina, pues los niveles de exportación evolucionaron en función de los excedentes del consumo interno y generalmente con niveles de rentabilidad muy bajos o negativos. La política exportadora ha sido muy errática, saltando de un récord de exportaciones, en 1990, a una ausencia casi total en los mercados mundiales en el año 1992.

| AÑOS | EXPORTACIONES LACTEAS (Toneladas) <sup>154</sup> |                      |
|------|--|----------------------|
|      | EXPORTACIONES (Tn)                               | % DEL TOTAL NACIONAL |
| 1989 | 76.560   | 13.4%                |
| 1990 | 76.734   | 15.5%                |
| 1991 | 32.668   | 6.9%                 |
| 1992 | 4.978  | 0.9%                 |
| 1993 | 29.472   | 5.05%                |
| 1994 | 52.773   | 8.15%                |

Fuente: Departamento de Lechería. SAGIP

A partir de 1993 las *exportaciones* argentinas se incrementaron en forma marcada y sostenida; llegando en 1996 a representar el 12,6% de la producción y un valor de 288,9 millones de dólares, con un crecimiento en toneladas, sobre las de 1995 de 6% y 149% con respecto al promedio 91/95.<sup>155</sup>

La participación relativa de los principales productos en el total exportado también ha mostrado variaciones en los últimos años, principalmente se observa el incremento de la participación de la leche en polvo y bajas en la de quesos y leche fluida.

|                | PARTICIPACIÓN RELATIVA DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS <sup>156</sup> |                    |                    |
|----------------|--|--------------------|--------------------|
|                | EXPORT. PROMEDIO 91/95   | EXPORTACIONES 1995 | EXPORTACIONES 1996 |
|                | 44.677 toneladas   | 103.856 toneladas  | 110.384 toneladas  |
| Leche fluida   | 5%   | 10%                | 4%                 |
| Leche en polvo | 54%  | 66%                | 70%                |
| Quesos         | 19%  | 12%                | 11%                |
| Manteca        | 6%   | 7%                 | 6%                 |
| Crema          | 2%   | 2%                 | 3%                 |
| Otros          | 5%   | 3%                 | 6%                 |

Fuente: SAGIP

Con la fuerte apertura producida en el sector hacia los mercados internacionales, a partir del Plan de Convertibilidad y apertura económica, posicionando los productos lácteos al nivel de protección arancelaria equivalente a la del grupo de materia prima, y en

<sup>154</sup> Roberto Blousson, "El Desafío de la lechería..."op.cit. p.88.

<sup>155</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe estadístico de leche y productos Lácteos", Buenos Aires, 1997, p.72.

<sup>156</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe estadístico..."op.cit. p.73.

coincidencia con cierta escasez coyuntural de lácteos en el mercado interno, se produjeron fuertes *importaciones*, sobre todo en 1991 y 1992, situación que queda reflejada en el cuadro siguiente.

| IMPORTACIONES LACTEAS (Toneladas) <sup>157</sup> |                    |                  |
|--|--------------------|------------------|
| AÑOS   | IMPORTACIONES (Tn) | % TOTAL NACIONAL |
| 1989   | 891                | 0.1%             |
| 1990   | 1.923              | 0.4%             |
| 1991   | 39.443             | 9.2%             |
| 1992   | 61.662             | 13.0%            |
| 1993   | 26.815             | 4.5%             |
| 1994   | 33.251             | 5.1%             |

Fuente: Departamento de Lechería. SAGIP.

En este sentido ya hemos visto el daño que puede causar al sector productor, que está realizando un gran esfuerzo de tecnificación, la política de apertura sin un adecuado nivel de protección arancelaria, para que no surja un daño desleal motivado por la importación de productos lácteos subsidiados de la Unión Europea, como ocurrió durante 1997. En este sentido el papel del sector gremial y cooperativo es muy importante. La Junta Intercooperativa de Productores de Leche, ha iniciado denuncias por dumping.

La *balanza comercial* del sector lácteo arroja la situación siguiente en el período 1989 a 1994, el que se pueden observar las bruscas inversiones del sentido de la misma experimentadas:

| BALANZA COMERCIAL LÁCTEA (Toneladas) <sup>158</sup> |             |
|---|-------------|
| 1989  | + 71.442 Tn |
| 1990  | + 74.471 Tn |
| 1991  | - 10.788 Tn |
| 1992  | - 63.149 Tn |
| 1993  | + 2.657 Tn  |
| 1994  | + 19.521 Tn |

Fuente: Departamento de Lechería. SAGIP.

<sup>157</sup> Roberto Blousson, "El Desafío de la Lechería...", op.cit. p.88.

<sup>158</sup> Roberto Blousson, "El Desafío de la Lechería...", op.cit. p.89.

En el análisis de los dos últimos años, el cuadro, que se observa mas abajo, de la SAGIP,<sup>159</sup> ha incorporado también el total de la exportaciones/importaciones y balanza comercial Argentina y el porcentaje que los lácteos representaron en el mismo.

|  | 1995   | 1996   | VARIACIÓN |
|--|--------|--------|-----------|
| <b>EXPORTACIÓN (en mill. u\$s)</b>       |        |        |           |
| Total Argentina                          | 20.963 | 23.811 | 13,5      |
| Industria Láctea                         | 279    | 289    | 3,6       |
| % Lácteos/Total                          | 1,3%   | 1,2%   |           |
| <b>IMPORTACIÓN (en mill.u\$s)</b>        |        |        |           |
| Total Argentina                          | 20.122 | 23.762 | +18,1     |
| Industria Láctea                         | 49     | 60     | +22,5     |
| <b>BALANZA COMERCIAL (en mill, u\$s)</b> |        |        |           |
| Total Argentina                          | 841    | 49     | -94,2     |
| Industria Láctea                         | 230    | 229    | -0,4      |

Fuente: INDEC y Departamento de Lechería (SAPyA)

### XIII - LA INTEGRACIÓN REGIONAL<sup>160</sup>

Después de la etapa de integración con Brasil auspiciada por los presidentes Alfonsín y Sarney, se avanzó directamente hacia la creación del Mercosur, que contó con el tratado fundacional de Asunción, el 26 de marzo de 1991, suscripto por los Presidentes y Ministros de Relaciones Exteriores de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

El objetivo del Tratado de Asunción era la creación de un mercado común entre los Estados parte, fijando como plazo para su conformación el 31 de diciembre de 1994.

Los protocolos suscriptos en el ámbito del Mercosur han ido integrándose al Tratado de Asunción contribuyendo, en mayor o menor medida, a la configuración del sistema comunitario. Tienen distintos objetivos, *institucionales*, que hacen a la estructuración de los órganos y mecanismos de gobierno y administración del Mercosur, y *operativos*, que tienden a concretar

<sup>159</sup> Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, "Informe estadístico...", op.cit. p.71.

<sup>159</sup>

<sup>160</sup> Síntesis elaborada por la autora.

normas de coordinación y políticas de armonización legislativa en asuntos determinados, así como también a facilitar la circulación de los factores de producción.

Entre los protocolos institucionales se encuentra el *Protocolo de Brasilia*, suscripto el 17 de diciembre de 1991, que establece un sistema bastante flexible de solución de controversias y permite la adopción de medidas cautelares para evitar daños irreparables. El *Protocolo de Ouro Preto*, suscripto el 17 de diciembre de 1994, afirma la idea de avanzar en la constitución del Mercado Común. Otorga además personalidad jurídica al Mercosur. Mantuvo el sistema de toma de decisiones por consenso y es aplicable a todos los órganos del Mercosur.

El Mercosur constituye el modelo de integración económica más importante del que participa la Argentina. Reconoce como antecedentes diversos convenios entre los que se destacan el Tratado de Montevideo de 1980 que creó la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) y el Tratado de Integración entre nuestro país y Brasil, del 25 de noviembre de 1988.

Tiene por objetivos finales la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los Estados miembros, a través de medidas como la eliminación de derechos aduaneros y de las restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías, el establecimiento de un *arancel externo común* que incentive la competitividad externa de los Estados parte; la adopción de una política comercial común frente a terceros países, un programa de liberación comercial consistente en rebajas arancelarias progresivas, lineales y automáticas; la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los países parte, a fin de asegurar condiciones adecuadas de competencia entre los Estados miembros, y el compromiso de los mismos de armonizar sus legislaciones con el propósito de fortalecer el proceso de integración.

El Mercosur es una comunidad de derecho, con personalidad jurídica internacional que le otorga competencia para celebrar acuerdos y tener representaciones diplomáticas; posee además

capacidad para ser parte del órgano arbitral, participar en organizaciones y conferencias internacionales y contraer derechos y obligaciones. La consecuencia jurídica más relevante de su *personalidad es que posee responsabilidad comunitaria*; la pertenencia a un sistema de integración implica el compromiso de los Estados de remover los obstáculos que en el plano interno se le presenten, ya sea modificando o declarando la inaplicabilidad de su legislación, asegurando la libre integración.

Con Chile la expansión de las cifras del comercio bilateral, los flujos de inversiones cruzadas y los emprendimientos como el oleoducto o los gasoductos en construcción y proyectados, dan muestras de una decisión firme e irrevocable de buscar en el intercambio y la cooperación las bases sobre las cuales se está construyendo el futuro.

El comercio bilateral entre Chile y Argentina se ha cuadruplicado en lo que va de la década. Las exportaciones de petróleo crudo representan más de un tercio de las ventas argentinas hacia Chile. En segundo lugar se ubican las carnes bovinas que alcanzaron \$118 millones en 1996, con un incremento del 13.3% con respecto al año anterior. Más abajo se encuentran los aceites comestibles, las materias primas plásticas y el aluminio. Además crecieron las colocaciones de productos manufacturados de hierro y acero, principalmente de tubos destinados a la construcción del gasoducto transandino.

El 12% de las exportaciones chilenas correspondió a productos derivados del cobre. Siguieron el rubro del papel, cartón y sus manufacturas. Además, a partir del año 1996 se notó un incremento en la exportación de productos y servicios destinados a la explotación y exploración minera.

Si bien la Balanza Comercial se inclina hacia la Argentina, en materia de inversiones, es Chile quien ha tomado la delantera, invirtiendo actualmente en la Argentina cerca del 53.6% de los capitales chilenos que salen al exterior.

Con la firma del Acuerdo de Complementación Económica, el 25 de junio de 1996, por parte de los Cancilleres del Mercosur y Chile, concluyó un proceso de negociación que dio como resultado el primer instrumento en su género que suscribe el Mercado Común del Sur con un tercer país. Este acuerdo llevará, en un período de diez años, a que la mayor parte del comercio bilateral no tribute arancel.

El proceso de negociaciones Mercosur-Unión Europea comenzó con la “Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo, para una intensificación de la política de la Unión Europea respecto del Mercosur”, aprobada el 19 de octubre de 1994. Este documento intensifica los aspectos políticos y económicos, que son los que realmente interesan a la Unión Europea. La propuesta es entonces la celebración a corto plazo de un acuerdo marco inter-regional de cooperación comercial y económica. A largo plazo, es crear una asociación inter-regional Comunidad Europea-Mercosur.

En la estructura institucional del Mercosur, el *Consejo del Mercado Común* es el órgano de conducción política.

La autoridad administrativa de cada Estado asociado puede reglamentar las normas comunitarias cuando ello sea necesario para su aplicación interna.

La autoridad legislativa se encuentra conformada por la legislatura de cada Estado miembro, por el Parlamento de la comunidad cuando en ella estuviera previsto, o por cualquier otra autoridad con funciones legislativas que prevea la comunidad.

Los conflictos o controversias son resueltos por el Poder Judicial de los Estados miembros, por los jueces pactados, por mediadores o amigables componedores o por el tribunal *Arbitral del Mercosur*.

El Protocolo de Ouro Preto prevee dentro de la estructura orgánica del Mercosur al Foro Consultivo Económico y Social, como órgano de representación de los sectores económicos y sociales y con función consultiva.

El derecho comunitario es *mínimo*, porque nace de la necesidad general; es también derecho *técnico*, porque se expresa en un lenguaje simbólico y específico, propio en cada caso de la materia a regular; es un derecho *original*, porque le es propia la usina generadora del mismo, así como su propio contenido y ninguna de sus normas se encuentra subordinada a otro ordenamiento; y finalmente es un derecho *integrado*, porque constituye un todo, una complejidad, no puede subsistir incompleto.

En 1994 en La Cumbre de las Américas, el presidente de los Estados Unidos, Clinton, lanzó la convocatoria a un área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) “de Alaska a Tierra del Fuego”, que encuentra en estos momentos dificultades para su concreción, por parte de los norteamericanos que no ven demasiados beneficios en esta integración y que, a través de su Congreso, se niegan a facilitar al Poder Ejecutivo el tratamiento rápido de los acuerdos necesarios; y por parte de los integrantes del Mercosur, que se resisten a negociar en forma individual con cada país, prefiriendo hacerlo en forma conjunta.



## XIV - EL COMERCIO DE LÁCTEOS INTRA MERCOSUR

### XIV - I PERFIL GENERAL DEL MERCADO BRASILEÑO

Si se analiza el comercio recíproco en el rubro lechero, lo primero que se destaca es que entre las políticas agropecuarias de la Argentina y Brasil hay asimetrías importantes, que se deben tener en cuenta:

- *Política de precios*: Brasil cuenta con un programa que garantiza un “piso” de precios al productor. Protege las caídas al dar la opción de vender la producción al Estado.
- *Comercialización*: Brasil tiene un mecanismo de stocks públicos para asegurar el abastecimiento alimentario y la nivelación de precios. Así como se establece un precio “piso” para proteger al productor, el Estado interviene en el mercado cuando los precios suben demasiado, protegiendo al consumidor con un “techo”.
- *Financiamiento*: En Brasil se aplican tasas de interés diferenciales según el tamaño del predio.
- *Seguro agrícola con administración estatal*: es obligatorio para los productores.
- *Política crediticia*: La banca debe afectar un porcentaje del encaje para el sector agropecuario. Si no cumple con esta obligación, el monto debe ser entregado al gobierno.<sup>161</sup>

Sin embargo las cooperativas lecheras brasileñas consideraban, a comienzos del año pasado, que eran competitivas en relación a los productos argentinos, pero que la elevada carga tributaria y los efectos del movimiento cambiario, incidiendo sobre los costos de los insumos, podían llegar a revertir esa situación.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup> Ing. Angel Nervi, “Mercosur, Oportunidades y riesgos para el sector agropecuario argentino”, en revista *Economía*, dic.1994.

<sup>162</sup> “Competitividade do Complexo Lácteo”, en revista *Ensaio-Mercosul*, 23/1/96.

La presión de los productores del sur del Brasil, nucleados en cámaras y cooperativas, para lograr de su Gobierno ventajas adicionales a las ya mencionadas, los llevó a manifestar con mucha crudeza las limitaciones que observan a la venta de sus productos lácteos a causa de las importaciones, que ellos consideran subsidiadas, del Uruguay y la Argentina. La industria brasileña solicita mayor apoyo por su baja productividad con respecto a las otras dos naciones productoras de lácteos.

**PRODUCTIVIDAD<sup>163</sup>**  
**en litros por vaca al año**

|           |       |
|-----------|-------|
| Argentina | 2.343 |
| Uruguay   | 1.760 |
| Brasil    | 735   |

El Protocolo de la Industria de la Alimentación, fue firmado en Abril de 1988 y fue elaborado a instancias de la organización que nuclea a los empresarios argentinos (la Coordinadora de Productos Alimenticios, COPAL) y brasileños. Define el sector como estratégico y plantea la posibilidad de crecimiento, especialización y mejoramiento tecnológico común que se obtendría a partir de los esfuerzos de integración.

A esto se agregan las ventajas de las economías de escala y las provenientes de una mayor especialización a partir del acceso a ambos mercados. Esta iniciativa nació con vocación exportadora, ya que plantea que estas estrategias apuntan a satisfacer adecuadamente los mercados locales, como también a acceder a terceros mercados. En los considerandos dejó establecido que los esfuerzos integracionistas exceden la esfera de lo comercial para extenderse a la complementación e integración en materia de inversión, mejoramiento tecnológico e industrialización de productos alimenticios.

---

<sup>163</sup> Guido Nejamkis, "Otro Conflicto en el Bloque por Lácteos", en diario *El Cronista*, 26/2/97.

En el sector lácteo existe una gran potencialidad, por ser Brasil crónicamente deficitario e importador neto. Al mismo tiempo, si se tiene en cuenta que la producción per cápita de leche en Brasil ha crecido muy moderadamente durante los últimos 20 años, pero existe la perspectiva de que la estabilidad aumente el consumo per cápita de la población, su potencial como mercado importador se puede visualizar con nitidez.<sup>164</sup>

Brasil tiene una producción anual de leche de aproximadamente 16.000 millones de litros de leche, ocupando el décimo lugar entre los países productores. Cuenta con el segundo rodeo de ganado más grande del mundo y el tercer rodeo lechero, pero con muy baja productividad por vaca.

**PRODUCCIÓN BRASILEÑA 1976-1994<sup>165</sup>**

| <b>AÑO</b> | <b>PRODUCCIÓN (mill.lts.)</b> |
|------------|-------------------------------|
| 1976       | 8.257                         |
| 1980       | 11.162                        |
| 1985       | 12.846                        |
| 1988       | 13.522                        |
| 1989       | 14.095                        |
| 1990       | 14.484                        |
| 1991       | 15.079                        |
| 1992       | 15.500                        |
| 1993       | 15.900                        |
| 1994       | 16.600                        |

Fuente: Sec. de Política Económica-MAARA, Brasil

La región lechera por excelencia es el sudeste y sur del Brasil (Paraná, Río Grande) y (Minas Gerais, San Pablo), con más del 50% de la producción total del país. El consumo de lácteos está fuertemente regionalizado entre el sur y el sureste del país, constituyen el 35% de la población total y consumen el 75% de los productos lácteos.

<sup>164</sup> Alejandro Galetto, "Las Ventajas Competitivas..." op.cit. p.2

<sup>165</sup> Roberto Blousson, "El Desafío de la Lechería..." op.cit. p.124

### **DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN POR REGIONES<sup>166</sup>**

|              |       |
|--------------|-------|
| NORTE        | 4,5%  |
| NORDESTE     | 14,4% |
| SUDESTE      | 46,4% |
| SUR          | 22,5% |
| CENTRO OESTE | 12,2  |

La mayoría de los productores de leche no son especializados, sino que se dedican a la ganadería y ordeñan animales de raza de carne cuando el precio es conveniente. Por lo tanto este tipo de producción enfrenta graves problemas de razas, forrajes, costos diferentes y clima que impiden un desarrollo eficiente.

En estos momentos el alto precio recibido por el productor, la estabilidad económica y el consecuente aumento del consumo interno, el sector podría entrar en un período de gran crecimiento. Sin embargo, por la falta de especialización y tecnología, la lechería tendrá que competir fuertemente con los demás rubros agropecuarios, también en crecimiento.

El aumento del consumo per cápita de leche se ha ido incrementando año a año, pero de todos modos se mantiene muy por debajo de los niveles recomendados internacionalmente (equivalente en leche a 150 a 200 litros p/año/hab.)

### **CONSUMO DE LÁCTEOS POR HAB/AÑO<sup>167</sup>**

|                  |           |
|------------------|-----------|
| Leche fluida     | 25 Kg/año |
| Crema            | 0,2Kg/año |
| Leche condensada | 0,4Kg/año |
| Leche en polvo   | 1,7Kg/año |
| Manteca          | 0,7Kg/año |
| Quesos           | 1,2Kg/año |
| Yogures          | 0,5Kg/año |
| Queso fundido    | 0,1Kg/año |

<sup>166</sup> Roberto Blousson, "El desafío de la Lechería..." op.cit. p.125.

<sup>167</sup> Roberto Blousson, "El Desafío de la Lechería..." op.cit. p.128

El estilo que ha adoptado la expansión empresaria es a través de formas cooperativas y asociativas: uniones transitorias de empresas, fusiones de grandes empresas, absorción de pequeños productores por grandes firmas. En la primera etapa empresas argentinas instalaron sus filiales en Brasil (**SanCor, Arcor**), después se instalaron selectivamente en nichos de mercado (**La Serenísima** leche fluída c/hierro).

Las multinacionales como **Nestlé** armaron estrategias de intercambio y programación de producciones con prevalencia de las exportaciones de leche en polvo de Argentina, de chocolates brasileños y la integración de las filiales de la región. **Parmalat** (empresa italiana) ingresó a la Argentina desde el Brasil, con inversiones directas, adquisición de plantas y marcas (**Vascongada**). Otras empresas como **Georgalos** establecieron acuerdos de distribución (**Lacta S.A.** de Brasil). Además de las empresas multinacionales, operan otras importantes empresas locales como **Cooperativa Central Gaucha, Paulista, Grupo Mansur e Itambé**.

Existieron ya proyectos de **SanCor** para la instalación de una fábrica de queso en barra en Brasil, orientado a la exportación a los EEUU, pero el proyecto, que contemplaba además, sustituir la leche fluída que se sustraía al consumo directo para ser utilizada en la fábrica por leche en polvo reconstituida fabricada en la Argentina, no se concretó.

En el plano *industrial*, el destino de la leche en Brasil se distribuye con un fuerte acento en la leche pasteurizada, para el consumo interno. Si bien los datos son de 1993 y en la actualidad las plantas de leche en polvo han crecido mucho, el siguiente cuadro permite visualizar que cubrir el consumo interno, aunque todavía muy reducido, es el principal problema que afrontan.

| DESTINO        | % DE LA LECHE <sup>168</sup> |
|----------------|------------------------------|
| Pasteurización | 50%                          |
| Leche en polvo | 25%                          |
| Quesos         | 20%                          |
| Varios         | 5%                           |

Fuente: Confed. Nacional de Agricultura, 1993

La industria láctea de Brasil está conformada por un alto número de establecimientos. En 1993 se registraban 1.732 plantas, entre las que había plantas de alta tecnología y variedad de productos, y un gran número de pequeñas y medianas fábricas queseras que trabajaban con un bajo nivel tecnológico. Más de la mitad de la leche que se procesa se lo hace en diez empresas. En 1993 la producción de leche industrializada fue de 7.400 litros, de los que 4.300 eran manejados por seis empresas, es decir casi el 60% de la leche industrializada ese año. Nestlé lo hacía con el 15,5%. Leite Paulista con el 13%, Parmalat con el 8,7%, Itambé con el 7,5%, Cooperativa Central Gaucha con el 6,4% y Grupo Mansur con el 6,5%,

Durante 1994 el aumento de las exportaciones al Brasil estuvo determinado por la implementación del Plan Real, sobre todo de leche en polvo, entera y descremada. Pero también resultó una consecuencia del Plan Real la ola de inversiones y concentraciones en el sector. Durante el bienio 1995/96 se estima que las inversiones en plantas, tecnologías y adquisiciones superó los 370 millones de dólares.<sup>169</sup>

La baja del arancel externo en el Brasil para el ingreso de quesos y derivados lácteos del 20 al 2%, en mayo de 1994, previo a la vigencia del Mercosur en enero de 1995, causó desequilibrio a las exportaciones lácteas argentinas a dicho país. Esta baja de

<sup>168</sup> Roberto Blousson, "El desafío de la Lechería..." op.cit. p.127.

<sup>169</sup> Beatriz Depetris de Guiguet y Osvaldo R. Capellini, "El Mercosur Lácteo", Buenos Aires, 1997, Junta Intercooperativa de Productores de Leche, pp. 83 y 84.

aranceles no se aplicó a la leche en polvo. Para el Dr. H.L. Biolcati, especialista en el tema y director de la SRA, esta medida obedeció a la necesidad de importar alimentos baratos para el consumo interno.

Con una dependencia natural hacia algunos productos básicos tales como el arroz y mandioca (energéticos) y poroto (proteico), el consumo brasileño tiende gradualmente a volcarse hacia fuentes más ricas de energía (papa, trigo y sus derivados) y hacia las proteínas de origen animal (carnes rojas y lácteos).

Con respecto al crecimiento de la oferta argentina de saldos exportables de lácteos como consecuencia de un proceso generalizado de cambio tecnológico, hemos visto que una parte ya se ha realizado, con una expectativa de producción para 1997 de 8.600 millones de litros y un consumo interno alto estancado en 7.000 millones de litros. Sobre todo si tomamos estimaciones de Galetto en 1992, que concluía que, pese a la clara posibilidad de crear una corriente de abastecimiento de leche desde Argentina y Uruguay, con 6.000 millones de litros de producción, la producción local no estaban en condiciones de incrementarse rápidamente.<sup>170</sup>

Actualmente el Mercosur, con Brasil encabezando la lista, es el primer destino de las exportaciones argentinas. Para algunos, ya constituye parte del mercado interno y lo desarrollan como tal.

Actualmente Brasil concentra el 65% de las exportaciones argentinas (u\$s 120 millones en 1995) y se venden básicamente leche en polvo y queso en barra. El cliente del productor local es en su mayoría la industria brasileña que procesa con marca propia. La

---

<sup>170</sup> Alejandro Galetto, "Las Ventajas Competitivas..." op.cit. p.15

irrupción directa con producto terminado sólo se ha encarado en el sur del Brasil, y aún no tiene envergadura relevante (sólo alrededor del 15% del volumen exportado se vende *directamente* al consumidor local).

La competitividad de los productos lácteos en el Mercosur en general y en el Brasil en particular se basan en la imposibilidad de autoabastecer su mercado interno, la eliminación de aranceles de importación intra-Mercosur, la proximidad geográfica, la eliminación de barreras pararancelarias y el déficit de abastecimiento de los mercados de los países socios.<sup>171</sup>

Para el sector de lácteos, Brasil tenía en 1993, un déficit equivalente a la casi totalidad de la producción argentina, de 5.000 millones lts/año.<sup>172</sup> En la actualidad esa proporción se mantiene por el aumento de la producción argentina y el incremento del consumo brasileño por habitante por año. Estas cifras por sí solas nos demuestran la potencialidad del mercado para este producto.

Las desventajas de este comercio para la Argentina podemos resumirlas en las dificultades de transporte y distribución de productos frescos y las diferencias en las variedades producidas en la Argentina con las consumidas en Brasil. Esta situación limita la exportación a productos con bajo valor agregado, como es el caso de la leche en polvo para manufacturar en Brasil. También existen dificultades en algunos estándares de calidad armonizados y restricciones técnicas en los puestos fronterizos.

---

<sup>171</sup> Si bien el Uruguay es exportador de leche al Brasil, el volumen disponible dista mucho de cubrir las necesidades brasileñas.

<sup>172</sup> Griselda Inés Chiquirín, "Créditos y Subsidios como Estímulo..."op.cit. p.



La agroindustria nacional se encuentra frente al Mercosur ante la posibilidad de crecer, pero también frente a la amenaza de ser desplazados por empresas más competitivas, tanto regionales como extra-regionales. Se debería potenciar la competitividad del complejo agroindustrial, para abastecer el mercado regional y proyectarse al comercio mundial, o caer en la tendencia ya iniciada de exportar materia prima para que se industrialice en el Brasil y que la Argentina pierda la posibilidad de vender producto final con marca propia.

**EXPORTACIONES LÁCTEAS ARGENTINAS AL BRASIL<sup>173</sup>**

| <b>AÑO</b> | <b>TONELADAS</b> | <b>%(*)</b> | <b>MILES US\$</b> |
|------------|------------------|-------------|-------------------|
| 1991       | 15.014           | 45.96%      | 30.575            |
| 1992       | 1.125            | 22.61%      | 3.360             |
| 1993       | 12.832           | 43.50%      | 27.379            |
| 1994       | 37.558           | 73.40%      | 83.184            |
| 1995       | 78.679           | 75.80%      | 207.246           |
| 1996       | 77.692           | 73.00%      | 208.192           |

(\*) % del total de exportaciones lácteas de la Argentina

Aunque las cifras correspondientes a los dos últimos años son sólo totales estimados, observamos que el crecimiento de las exportaciones lácteas al Brasil ha sido muy grande. Sobre el total de exportaciones lácteas de la Argentina, el Brasil representa actualmente entre un 73 y 75%, lo que convierte a ese país en el principal destino de las exportaciones del sector.

#### **XIV - II PERFIL GENERAL DEL MERCADO PARAGUAYO**

El sector productor es de reciente desarrollo y todavía no posee un rodeo especializado. Existen una gran cantidad de productores "golondrinas", que -junto con los rodeos especializados- producen diariamente 1.2 millones de litros diarios, en 142.000 establecimientos. Vemos que el sector está sumamente atomizado, produciendo en promedio menos de diez litros diarios por establecimiento.

<sup>173</sup> Fuente Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Siguen la estrategia de tener animales de doble propósito y según la conveniencia del momento. Con una productividad por vaca y por hectárea sumamente baja, el Paraguay continúa siendo importador de lácteos, si bien tienen una tendencia al autoabastecimiento en el mediano plazo, y una vez realizados los cambios indispensables para poder ser competitivos, seguramente se incorporará como exportador.

El sector *productor* especializado de avanzada, con un gran crecimiento en los últimos años es bastante reducido y su origen se encuentra en las colonias menonitas, distribuidos a lo largo de la región oriental del país.

Si bien las cifras con las que contamos se producción por vaca, llegan hasta 1991, es interesante destacar que la misma aumentó un 30% en diez años.

#### PRODUCCION POR VACA<sup>174</sup>

|                       | 1981     | 1991      |
|-----------------------|----------|-----------|
| Nº de vacas en ordeño | 236.935  | 320.136   |
| Producción de leche   | 658.716  | 1.163.892 |
| Producción por vaca   | 2.78 Lt. | 3.63 Lt   |

La asistencia técnica es esporádica y cuentan con muy pocos especialistas lecheros, por lo que la mejora racial es muy lenta, habiendo incorporado la inseminación artificial sólo el 22% de los productores, el 61% realiza monta natural y un 17% realiza indistintamente cualquiera de los dos sistemas. El precio que recibe el productor es muy variable, situación que no motiva al sector a hacer los cambios necesarios.

#### ASISTENCIA TÉCNICA AL PRODUCTOR<sup>175</sup>

|                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| Asistencia técnica permanente         | 3,11%  |
| Asistencia técnica esporádica o nunca | 60,57% |
| Ninguna asistencia técnica            | 33,09% |
| Asistencia técnica del propietario    | 3,23%  |

<sup>174</sup> Fuente Censo Agropecuario Nacional, en Roberto Blousson, "El Desafío...", op.cit. p.133

<sup>175</sup> Roberto Blousson, "El Desafío de la Lechería..." op.cit. p.134.

El sector *industrial* procesa sólo el 50% del total de la leche que se produce en el país (1,2 millones de litros de leche). De ese porcentaje el 30% lo constituye la producción de leche larga vida, leches chocolatadas, saborizadas y yogur. En leche fluida sin agregados especiales, la industria no puede competir pues está autorizada su venta en forma cruda.

**DESTINO DE LA LECHE INDUSTRIALIZADA EN 1994<sup>176</sup>**

| <b>PRODUCTO</b>    | <b>%</b> |
|--------------------|----------|
| Leche pasteurizada | 32,6     |
| Leche esterilizada | 27,74    |
| Leche chocolatada  | 1,15     |
| Leche en polvo     | 8,4      |
| Leche saborizada   | 1,2      |
| Queso blando       | 3,3      |
| Queso semiduro     | 9,1      |
| Queso duro         | 3,1      |
| Yogur entero       | 11,4     |
| Dulce de leche     | 0,6      |
| Otros              | 1,41     |

Las empresas lácteas más importantes son la **Sociedad Cooperativa Colonizadora Chorittez Komitee de Loma Plata, Filadelfia (Chaco Paraguayo)**, que comercializa con la marca **El Trébol** casi el 50% de los productos lácteos del Paraguay. La segunda cooperativa en tamaño es la **Cooperativa Colonizadora Fernheim**, con su marca **Coop**.

En cuanto a inversiones extranjeras, se encuentra instalada **Parmalat**, que adquirió la ex empresa **San Loren** en 1994 y realiza un gran esfuerzo de modernización de la planta. Esta empresa está instalada en los cuatro países integrantes del Mercosur, por lo que podemos deducir que su inserción en la región va a ser muy importante hacia fines de la década.

---

<sup>176</sup> Roberto Blousson, "El desafío de la Lechería..." op.cit. p.135.

### **PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS<sup>177</sup>**

|             |     |
|-------------|-----|
| Grandes     | 70% |
| Medianas    | 7%  |
| Pequeñas    | 15% |
| Artesanales | 8%  |

El sector lácteo paraguayo requiere un gran crecimiento y tecnificación para que resulte competitivo en el Mercosur. El contrabando desde la Argentina y la venta clandestina de leche atentan contra esta aspiración. Por ahora Paraguay es importador de leche para consumo y, pese a la inversión que se está realizando en plantas elaboradoras, debe primero mejorar su materia prima.

#### **XIV - III PERFIL GENERAL DEL MERCADO URUGUAYO**

El sector lácteo uruguayo tiene una larga trayectoria exportadora y la tendencia es a aumentarla. Aunque su producción es insuficiente para abastecer al Brasil, tiene sobre la Argentina la ventaja comparativa de haber realizado un serio trabajo para imponer sus productos lácteos en el mundo.<sup>178</sup>

El sector *productor* uruguayo está conformado por 6.000 tambos y 660.000 vacas lecheras, lo que da una disponibilidad de leche por habitante dentro de las más altas del mundo, 320 lts/hab/año, lo que convierte al país en un exportador nato.

El Uruguay ha seguido, en muchos sentidos, el camino recorrido por la Argentina. reducción del número de tambos y aumento de la producción. Sus costos son bajos, porque su sistema de crianza es esencialmente pastoril.

---

<sup>177</sup> Beatriz Depetris de Guiguet y Osvaldo Cappellini, "El Mecosur..." op.cit. p.88.

<sup>178</sup> Durante el año 1994 superaron los 80 millones de dólares de exportación, en Roberto Blousson, "El Desafío..." op.cit. p.140.

| <b>AÑO</b> | <b>Nº TAMBOS</b> | <b>PRODUCCIÓN AÑO<sup>179</sup></b> |
|------------|------------------|-------------------------------------|
| 1986       | 7.200            | 960 mill.                           |
| 1987       | 6.700            | 988 mill.                           |
| 1988       | 6.300            | 990 mill.                           |
| 1989       | 6.000            | 1.005 mill.                         |
| 1990       | 6.100            | 1.311 mill.                         |
| 1991       | 5.900            | 1.001 mill.                         |
| 1992       | 6.000            | 1.078 mill.                         |
| 1993       | 6.000            | 1.127 mill.                         |

El precio para el abastecimiento interno de leche fluida está regulado por el Estado, de acuerdo al consumo estimado de la población; el resto es considerado leche-industria, no tiene regulado el precio y es sensiblemente menor que el primero. Este precio está regulado con los de exportación, por lo que en los últimos tres años, mejoró mucho por la venta a la Argentina de gran cantidad de leche.

Los tambos son más bien pequeños, (la mayoría tiene menos de 150 Ha.), pero consiguen mantener bajos sus costos pues están muy organizados para ello; un 30% de ellos comparte la maquinaria.

#### **ADELANTOS TECNOLÓGICOS**

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Luz eléctrica y máquinas de ordeño | 63% |
| Equipos de frío                    | 29% |
| Inseminación artificial            | 29% |
| Diagnóstico de preñez              | 33% |
| Praderas permanentes               | 34% |
| Verdeos de verano                  | 10% |
| Verdeos de invierno                | 12% |
| Productores que hacen heno         | 50% |
| Productores que hacen silo         | 28% |

Si bien no contamos con cifras que muestren el aumento de productividad por vaca en los últimos años, el sector primario lácteo en Uruguay está sufriendo las mismas transformaciones que el argentino, pero encuentra gran apoyo por parte de todos los gobiernos, por considerarse al sector como dinamizador de toda la economía.

<sup>179</sup> Roberto Blousson, "El Desafío de la Lechería...", op.cit. p.137.

La *industria* se encuentra concentrada en casi un 80% en manos de la **Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE)**, creada en 1936, tuvo hasta 1982 el monopolio de la leche fluida de la capital. Se trata de un organismo conformado por los productores, pero también por el Gobierno, manteniendo este último representantes en su directorio. Este “ente público no estatal”, perdió al quitársele el monopolio de la leche de consumo de Montevideo, las ventajas que tenía desde su creación; en la actualidad debe competir con todas las demás empresas privadas. De todas maneras todavía mantiene una gran importancia en la provisión de leche para consumo.<sup>180</sup> Recibe diariamente 1.8 millones de litros de leche diarios de entre 4.500 y 4.700 tambos.

De los 819 millones de litros recibidos por la industria, se estima que 700 millones pertenecen a CONAPROLE. Existen dieciocho empresas registradas, las que tienen treinta y cuatro plantas procesadoras, ubicadas principalmente al sur y en el litoral oeste. También se advierte la presencia de industria marginal externa al circuito registrado, estimándose que unos 2.000 productores procesan su producción en la fabricación de quesos de tipo artesanal, lo que equivale a una producción de 8.000 toneladas de queso por año.

**PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS LÁCTEAS<sup>181</sup>**

| <b>EMPRESA</b> | <b>TON/AÑO</b> |
|----------------|----------------|
| CONAPROLE      | 700            |
| Parmalat       | 53,4           |
| Pili           | 36,7           |
| Claldy         | 32,2           |
| Q. Helvética   | 31,6           |
| Calcar         | 22,3           |
| Otras          | 7,8            |

Fuente: SDI, 1996

<sup>180</sup> Entrevista con Jean Pierre Hounie, productor lechero uruguayo, ex director de CONAPEOLE, ex presidente del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INEA) y ex presidente de la Cooperativa de Productores de Lana (CALMER).

<sup>181</sup> Beatriz Depetris de Guiguet y Osvaldo cappellini, “El Mercsor...” op.cit. p.86

La leche industria se distribuye de la siguiente manera: <sup>182</sup>

|                |     |
|----------------|-----|
| Leche fluida   | 30% |
| Leche en polvo | 15% |
| Quesos         | 20% |
| Manteca        | 10% |
| Yogur          | 9%  |
| Otros          | 16% |

La entrada en vigor del Mercosur consolidó la vocación exportadora del Uruguay, merced a la eliminación de ciertas barreras cuantitativas en los mercados de Argentina y Brasil, y a la mayor flexibilidad en los trámites de exportación de dichos países, incorporándose al mercado como una región más.<sup>183</sup> CONAPROLE realizó, entre 1993 y 1994, inversiones en plantas de leche larga vida, leche en polvo y una planta de quesos. Hemos visto que en su plan de inversiones organizó una unión transitoria de empresas con la firma **Bongrain** para la elaboración de queso crema **Santa Rosa Estancias**.<sup>184</sup> Su comercialización abarcaría la zona del Mercosur y reemplazará, en el caso del queso crema, a los importados. Durante 1997, la empresa planea abrir su segundo centro de distribución en Brasil para atender los estados del Nordeste. A su vez, presentó al Gobierno uruguayo un proyecto para construir una planta en las afueras de Montevideo que demandaría una inversión de alrededor de \$ 60 millones.

A nivel regional, el mercado de los quesos crema es muy reciente y está muy poco explotado. Argentina consume anualmente unas 1.000 toneladas de dicho producto, entre lo

---

<sup>182</sup> Roberto Blosson, "**Roberto Blousson de la Lechería...**" op.cit. pp. 139 y sig.

<sup>183</sup> Tal es el caso de la empresa francesa Bongrain, que habiendo adquirido Estancias Santa Rosa, fabricará queso crema en el Uruguay, con una inversión de 2.8 millones de dólares, para abastecer a la Argentina (gran consumidor de este tipo de queso) y Brasil. "Estancias Santa Rosa fabricará su queso crema en el Uruguay", en diario *La Nación*, 20/2/97.

<sup>184</sup> Alfredo Sainz, "Estancias Santa Rosa fabricará su queso crema en el Uruguay", en diario "**El Cronista**", jueves 20 de febrero de 1997. Esta planta se levantará para atender los mercados de la Argentina, Brasil y Chile.

que importa de los EEUU, Uruguay y el producido localmente, con tendencia a aumentar.

Las exportaciones uruguayas de productos lácteos alcanzaron niveles récord durante 1996, creciendo el 500% anual. Esto le generó a Uruguay un ingreso de divisas para el rubro, de aproximadamente u\$s150 millones. Leche en polvo y larga vida, manteca y queso fueron los principales productos importados. Los destinos más relevantes fueron Brasil (u\$s 118 millones), Argentina (u\$s 20 millones), Venezuela y México (u\$s 10 millones cada uno).

Actualmente en el mercado uruguayo compiten las empresas **Parmalat**, que está realizando grandes inversiones (4,5 mill. de u\$s), **Pili, Calcar, Clady, Gley y Helvética**.

#### **XIV - IV PERFIL GENERAL DE LA LECHERÍA EN CHILE<sup>185</sup>**

Se incorpora también en esta sección las características de los dos países ya asociados -aunque no plenamente- al Mercosur: Chile y Bolivia.

La producción agropecuaria y lechera chilena está localizada en la zona sur, mientras que los centros de consumo están, en su mayoría, en la zona central. El sector ha recibido mucha atención por parte del Gobierno, por considerárselo una de las alternativas más viables del sector agropecuario. Desde 1930 el gobierno implantó un Programa de Asistencia a la Población, que todavía continúa, que abarca entre un 10 y un 15% del total consumido en el país. Además, el sector dispuso de créditos a tasas bajas de interés, compras gubernamentales de leche para programas de asistencia, elaboración de normas de calidad y otros.

---

<sup>185</sup> Beatriz Depetris de Guiguet y Osvaldo Cappellini, "El Mercosur...", op.cit. pp.207 y sig.



El sector *productivo* se estima que superó, en 1995, los 2.000 millones de litros, significando un gran incremento sobre años anteriores, si bien conserva todavía una gran estacionalidad..

**PRODUCCIÓN CHILENA DE LECHE<sup>186</sup>**

| AÑO  | PRODUCCIÓN |
|------|------------|
| 1985 | 1.012      |
| 1990 | 1.380      |
| 1993 | 1.650      |
| 1994 | 1.808      |
| 1995 | 2.009      |

El consumo interno es bastante alto para el promedio de Latinoamérica, 180 lts/hab/año, por lo que pese al aumento de producción, Chile importa de Nueva Zelanda entre un 10 y un 15% del total consumido, sobre todo en invierno.

**COMERCIO EXTERIOR DE LÁCTEOS**

|                | 1993        | 1993        | 1994        | 1994        |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                | IMPORTACIÓN | EXPORTACIÓN | IMPORTACIÓN | EXPORTACIÓN |
| Leche en polvo | 46.863      | 6.978       | 27.168      | 10.873      |
| Leche fluida   | 3.552       | 44          | 3.642       | 125         |
| Quesos         | 6.625       | 927         | 9.963       | 1.251       |
| Otros          | 3.642       | 5.547       | 1.984       | 8.296       |
| Total          | 60.682      | 13.496      | 42.757      | 20.545      |

Fuente: Bancos de datos de ALADI, 1995

Con el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) firmado recientemente con el Mercosur, este último otorgaría una preferencia arancelaria en el inicio del orden del 60% para leche en polvo, 40% para quesos y del 40% de Chile hacia el Mercosur, debiéndose llegar a 0% en un período de 8 años.

La *industria* recibe el 66% de la leche. El 33% restante se destina a la producción de quesos artesanales y venta de leche cruda. Esto se debe a la dificultad de transporte que existe en Chile por su geografía. El sector industrial está muy concentrado desde el inicio de

<sup>186</sup> Beatriz Depetris de Guiguet y Osvaldo Cappellini, "El Mercosur...", op.cit. p.208.

las políticas liberales desde la década de 1980; la mayoría de las cooperativas pasaron a manos de empresas privadas, en su mayoría extranjeras.

Chile dispone actualmente sólo de algunos excedentes de primavera, pero se encamina hacia el autoabastecimiento, para llegar luego a ser un país exportador, por lo tanto competidor de la Argentina en la región y fuera de ella.

#### XIV -V PERFIL GENERAL DE LA LECHERÍA EN BOLIVIA<sup>187</sup>

La información disponible es escasa, lo mismo que su población urbana, el nivel promedio de ingresos y la estructura de caminos. Todo ello hace que la lechería organizada esté poco desarrollada.

Para 1995 se estimó una *producción* recibida por la industria de sólo 160 millones de litros, y muy baja la disponibilidad por habitante. Se ubica especialmente en las provincias de Cochabamba y Santa Cruz, con muy pequeños productores (2 vacas) y muy baja tecnología.

| AÑO  | LITROS/AÑO |
|------|------------|
| 1993 | 154.000    |
| 1994 | 135.000    |
| 1995 | 145.000    |
| 1996 | 160.000    |

La *industria* formal está concentrada en una empresa perteneciente al Gobierno y la asociación de productores, llamada Plantas Industrializadoras de Leche (PIL), que posee tres plantas. La ONU colaboró con el desarrollo de una pequeña planta en Cochabamba, que no prosperó por falta de leche. Recientemente la firma Gloria, la empresa líder del Perú, compró al gobierno las plantas de la PIL de La Paz y Cochabamba. Se llamará **Pil Andina S.A.** y los productores conservarán el 33% de la misma.

---

<sup>187</sup> Beatriz Depetris de Guiguet y Osvaldo Cappellini, "El Mercosur...", op.cit. pp 213 y 214.

La falta de estadísticas dificulta el análisis del destino de la leche, sobre todo la de venta directa; pero se cree que un 66% va a elaboración de leche en polvo, 12% a leche evaporada, 10% a *leche condensada* y 6% a leche larga vida. En esta distribución participan también empresas extranjeras.

Pese al poco desarrollo del sector lechero en Bolivia, en el reciente acuerdo con el Mercosur, el sector lechero quedó dentro de aquellos a proteger.

## **XV - CONCLUSIONES**

El análisis de los orígenes y evolución de la lechería en la Argentina, nos ha llevado a ubicarla como un tipo de producción derivada de la ganadera, con muy poca importancia en el consumo interno hasta la llegada masiva de la inmigración europea, en la segunda mitad del siglo XIX. Su etapa de desarrollo inicial se dio en las zonas de inmigración como un alternativa a la agricultura o como complementaria de la misma. Su exportación fue esporádica y condicionada por las características estacionales de la lechería. Hasta las primeras décadas del siglo presente las exportaciones de caseína y manteca marcaron el sector externo lechero. Los mercados de exportación de caseína fueron desapareciendo paulatinamente y los de manteca y quesos, no pudieron superar la especialización de la CEE en la producción de lácteos subsidiados.

Desde comienzos de la década de 1990 el sector lácteo argentino creció en forma notable, apoyado por el plan de convertibilidad, la desregulación de la economía, la integración regional y las perspectivas abiertas con el fin de la Ronda Uruguay del GATT. La profundidad de los cambios producidos en la actividad lechera, descartan completamente las formas de producción de una década atrás. La necesidad de una adaptación masiva a las nuevas tecnologías y rendimientos es impostergable.

Los tambos encabezaron la modernización, encontrándose actualmente en pleno proceso de transformación, con reducción del número de explotaciones, inversiones en tecnología y maquinaria, aumento de los rindes por mejor aprovechamiento de los factores de producción, son todas señales de un gran incremento en la productividad por vaca, que coloca al país en cifras muy cercanas a las de los principales países productores de leche con sistemas pastoriles. Por otra parte, pese a la reducción de las explotaciones, la demanda existente de trabajadores en el sector debido a la expansión de la actividad especializada, hacen que no se detecte todavía una desocupación destacable, por lo que parece éste un problema a futuro encubierto.

La capacitación y adaptación de los pequeños productores a las nuevas formas de producción es, no sólo necesaria, sino urgente, ya que se debe realizar antes de que la situación se profundice. En los dos últimos años la literatura sobre el tema y las publicaciones especializadas, se han ampliado muchísimo, si bien es difícil que a las mismas accedan los involucrados. Las ferias-exposiciones -que también han tomado bastante difusión- parecen una de las formas más accesibles de difusión de nuevas tecnologías, maquinarias, mejoras en la productividad y de un intercambio de experiencias entre los interesados.

Las entidades de productores deben modernizarse y ampliar sus objetivos dedicándose, en forma expresa, al sector más castigado en la actual coyuntura, difundiendo novedades y experiencias exitosas en otros países, organizando visitas a establecimientos chicos, promoviendo formas asociativas, en las que se destaquen las nuevas propuestas ofrecidas.

El papel del Estado debe ampliarse como facilitador y difusor de novedades, proveedor de créditos para tecnologías de avanzada y movilizador de una legislación adecuada a las nuevas circunstancias. A nivel regional y nacional se deben encarar mejoras en los caminos vecinales, que dificultan y encarecen el acceso de la materia prima a las plantas procesadoras.<sup>188</sup>

El costo de producción gravitará cada vez más fuertemente en el mercado internacional luego de los cambios pactados en la Ronda Uruguay del GATT. Por eso, los sistemas productivos con alto grado de consumo de energía y fuerte agresión sobre el medio ambiente, irán siendo reemplazados en el mundo, por los de mayor participación pastoril, independientemente de las rebajas de los subsidios, que en muchos de los casos los hicieron “viables” durante este medio siglo, que llega a su fin.

En la Argentina se observan signos de agrupamiento en los tambos, lo que los coloca en una mejor posición para negociar el precio, al ofrecer su producción como paquete único. Por otra parte los tambos pequeños y medianos desarrollan diferentes estrategias para reducir costos y minimizar el hecho de carecer de economía de escala.

El consumo interno de productos lácteos, en los últimos años ha aumentado a un alto nivel, equivalente en leche, a 230/250 litros anuales por habitante, equiparable al de los países desarrollados. Eso significa que la producción que exceda los 7.700 millones de litros, deberá encaminarse a las exportaciones.

---

<sup>188</sup> En este sentido la provincia de Santa Fe, a través de su Ministerio de Agricultura, ganadería, Industria y Comercio, conjuntamente con la SAGPyA y con recursos del Banco Mundial, ha tomado la iniciativa de mejorar, en un plazo de cuatro años, alrededor de 1.000 km de caminos vecinales. Proyecto que beneficiará a 4.000 tamberos, 130 usinas lácteas y más de 3.500 productores. “La Lche ya no se Quedará en el Camino”, en Diario *El Cronista*, Sección Economías regionales, martes 11 de noviembre de 1997.

En el sector industrial, desde comienzos de la década del '90, es clara una inexorable marcha hacia el fenómeno mundial de la concentración en la elaboración de productos lácteos. En la actualidad 780 empresas industrializan la leche del todo el país, y las seis más importantes lo hacen con el 57% de la leche. Es decir que casi el 60% de la leche está en manos del 1% de las empresas.

Se han realizado adquisiciones, fusiones, asociaciones, reconversiones e inversiones directas nacionales y extranjeras en el sector lácteo. En general las plantas nuevas o las ampliaciones realizadas, son de secado de leche para convertirla en leche en polvo. Tienen como finalidad el mercado común de 200 millones de habitantes, a partir del Mercosur. Pero básicamente están dirigidas a exportar leche en polvo como materia prima, para que sirva como insumo en la elaboración de subproductos lácteos en el Brasil o en otros mercados internacionales. La venta de productos básicos (leche en polvo y queso) aparece como la posibilidad más segura y hacia donde se han dirigido la mayoría de los capitales invertidos en los últimos años.

Por ser Brasil crónicamente deficitario e importador neto de productos lácteos, con un aumento en el consumo per cápita lento, pero sostenido, es actualmente nuestro principal mercado comprador (65% de las exportaciones argentinas) de leche en polvo y -en una pequeña proporción- de producto final. La competitividad de los productos lácteos argentinos en el Mercosur en general, y en Brasil en particular, se basa en la imposibilidad de autoabastecer su mercado interno, la eliminación de aranceles intra-Mercosur, la calidad de los productos, el alto nivel de producción de las vacas lecheras, la proximidad geográfica, la eliminación de barreras pararancelarias y el deficitario volumen de abastecimiento de lácteos de los países socios.

Este altísimo porcentaje de ventas al Brasil no debe permitir que se descuide la búsqueda de nuevos mercados. Si bien continuarán aumentando sus compras, el hecho de tratarse de un producto que todavía mantiene una cierta estacionalidad y de que el Brasil tiende a aumentar su nivel de producción láctea, debe llevar la tendencia a evitar la “brasildependencia”, que coloque al país en una situación de debilidad para discutir precios. Se debe considerar que la comercialización dentro del Mercosur, nos va a ir preparando para la ampliación de las exportaciones extra-regionales futuras e inclusive, proyectar conjuntamente exportaciones a mercados ubicados en la contraestación.

Una tendencia del mercado en estos años es la disminución del consumo de leche fluida y el aumento del de productos frescos y dentro de éstos los quesos untables, yogures, leches saborizadas y enriquecidas con hierro y vitaminas. En momentos en que la demanda de productos diferenciados, para compradores altamente selectivos se encuentra también en pleno desarrollo, no hay que despreciar la posibilidad de que la Argentina encuentre nichos viables en los mercados de mayor poder adquisitivo, para los cuáles el hecho de que la producción sea estrictamente pastoril y cuyos productores se unan para mejorar la calidad e imponer a sus productos denominación de origen, es una gran ventaja comparativa.

En el marco de la exportación de estos productos, que lleguen directamente a las góndolas de los supermercados del mundo, la marca país-región se irá imponiendo como sinónimo de calidad y especificidad, aumentando mucho la rentabilidad sobre la de exportación de productos básicos. Puesto que algunas empresas extranjeras ya están analizando esa opción, entre sus planes de inversión en la Argentina a mediano plazo, no se debe perder la oportunidad de que sean inversiones argentinas las que aprovechen estos nichos de mercado.

El mercado del queso crema, en expansión -por ahora- en el Uruguay, es una de esas posibilidades, como consecuencia del crecimiento sostenido de la demanda de productos descremados. Esto último está basado en el cambio de tendencia que promueve una mejor calidad de vida, lo cuál provocó una mayor disponibilidad de crema, materia prima de la elaboración de quesos crema.

Otras opciones provendrían de la profundización de las exportaciones al Brasil de producto final con marca: leches larga vida, yogures saborizados, quesos, postres, etcétera. Si bien esta opción debe enfrentar, mediante campañas publicitarias, los hábitos de consumo del mercado brasileño, no demasiado acostumbrado a ver en las góndolas de los supermercados, productos lácteos argentinos, salvo en el sur del país y entre consumidores de alto poder adquisitivo.

La demanda mundial de alimentos, a medida que mejoran las condiciones de vida de grandes sectores de la población mundial, como la zona Asia-Pacífico (China y sudeste asiático) y América Latina (México y Venezuela), abre nuevas posibilidades a países, que como la Argentina, tiene un potencial de crecimiento enorme por el reducido porcentaje de fertilizantes que utiliza y por el bajo stock de capital por unidad de producción. Las inversiones nacionales y extranjeras permiten pensar en agregar valor a la producción local y lograr un alto nivel de competitividad en un mundo en el que la demanda de alimentos corre pareja con las mejoras del poder adquisitivo de vastos sectores del mundo.

La mayor debilidad no se encuentra ya en los mercados -como fue habitual en el pasado-, ni en la insuficiencia de leche, que crece cada año y continuará haciéndolo, sino en la capacidad instalada de las plantas procesadoras. Estos dos últimos rubros deben expandirse aún más, poniendo el acento en el de quesos, en el que podríamos tener una



posición de liderazgo. La obligatoriedad de la UE de liberar a una parte de su mercado interno, abre en este sentido una posibilidad muy importante para nuestro país. Por otra parte, las reducciones de los subsidios “blanquearán” en el mundo quiénes son los productores más eficientes.

La Argentina ha comenzado a realizar un gran esfuerzo por expandir los dos sectores que involucran a la lechería, la producción y la industrialización. Ha logrado un nivel de competitividad alto a nivel internacional y ha abierto nuevos mercados de exportación. De continuarse con esta tendencia el futuro se presenta optimista, tanto dentro del mercado regional, como en el más amplio mundial.

## **XVI \_ BIBLIOGRAFIA**

- ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO, “Resumen de los resultados de la Ronda Uruguay en el sector de los productos lácteos”, Decimoquinto informe anual: Acuerdo Internacional de los Productos Lácteos, Ginebra, noviembre de 1994.
- ACUÑA, Ana María y PETRANTONIO, Marcela, “Las Pymes Lácteas en un Espacio en Transformación”, en revista **Realidad Económica**, N° 133, Edit. IADE, julio/agosto 1995.
- ALPHA, Estudio de Economía y Negocios, “**Sector Lácteo**”, marzo de 1996.
- ANALES DE LA SOCIEDAD RURAL ARGENTINA
- ANUARIO 1996 “**Control de Riesgos - Sector Lácteo**”, febrero y marzo 1997.
- BALZOLA, Eduardo H., “Historial de las vacas criollas en la explotación tampera”, en revista **Nuestro Holando**, N°253, agosto 1981.

- BIOLCATI, Hugo Luis, "La política Lechera en la Argentina", en revista **Anales de la Sociedad Rural Argentina**, enero/marzo 1991.
- BLOUSSON, Roberto: "El Desafío de la Lechería Argentina, la Exportación el camino del Crecimiento", s/edit., Buenos Aires, 1995.
- BOLETIN MENSUAL DE ECONOMIA Y ESTADISTICAS AGRICOLAS, "Estudio Sobre las Políticas Lecheras Nacionales en los Ultimos Años", Roma, FAO, N°7/8, Vol.15, jul/agosto 1966.
- CAPELLINI, Ing. Agron. Osvaldo, "Evolución y Tendencias de la Producción de Leche", Inédito.
- CAPELLINI, Ing. Agro. Osvaldo, "El Sector Lácteo Nacional y las Cooperativas Lecheras", en "Situación y desafíos del Cooperativismo Lechero Argentino", Compiladora Edith Depetris de Guiguet, Santa Fé, Centro de Publicaciones Universidad Nacional del Litoral, 1995.
- CENTRAL DE RIESGOS, Anuario 1996, Publicación Anual.
- CENTRO DE LA INDUSTRIA LECHERA, "Estadísticas de Leche: Estimación de la Producción Total 1914-1994", Inédito.
- COLLIA, Jorge, "Las propiedades de la Leche y diversas curiosidades", en diario **El Cronista**, 28 de febrero de 1997.
- CHIQUIRRIN, Griselda Inés, "Créditos y Subsidios como Estímulo para la Producción Agropecuaria en Argentina y Brasil. Su Influencia en la Competitividad en el Mercosur de los Productos Lácteos Argentinos", inédito, Buenos Aires, abril de 1993.

- DAL BO, Ernesto, **“Evolución en el Sistema Alimentario. El caso de la Industria Lechera”**, Inédito, Buenos Aires, 1992.
- DE CARO, Lic. Alberto y MUSI, Ing.Agron.Daniel O., **“Situación Mundial de la Lechería”**, Cordecon S.A., Buenos Aires,1982.
- DEL BELLO, Lic. Juan Carlos y OBSCHATKO, Lic. Edith S. de (Coord. Técnicos), **“Estudio de Competitividad Agropecuaria y Agroindustrial: Productos Lácteos”**, Secretaria de Programación Económica, Secret.de Agricultura, Ganadería y Pesca, Documento de Trabajo N° CAA/06, Buenos Aires, octubre 1993.
- DEPETRIS DE GUIGUET, Edith, CAPPELLINI, Osvaldo R., **“El Mercosur Lácteo, Evolución del Proceso de Integración”**, Buenos Aires, 1997, Junta Intercooperativa de productores de Leche.
- DIARIO EL CLARÍN
- DIARIO EL CRONISTA
- DIARIO LA NACION
- DIARIO LA VOZ DEL INTERIOR
- DURR, Dr. Federico, **“Un Caso de Brasil. La Experiencia de las Cooperativas Brasileñas. El Caso de la Cooperativa Gaúcha de Leite, C.C.G.L.”**, en **“Situación y Desafíos del Cooperativismo Lechero Argentino”**, Santa Fe, Centro de Publicaciones, Universidad Nacional del Litoral, 1995.
- ENSAIO-MERCOSUL, Revista, 1996.
- FAO, **“Boletín Mensual de Economía y Estadísticas Agrícolas”**, N°7/8, Roma, julio/agosto 1966.

- FERRARI, Horacio C., **“Orígenes y Desarrollo de la Industria Lechera Argentina”**, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de la Producción, Publicación N° 39, 1953.
- FERRARI, Horacio C., **“Perspectivas Favorables para la Expansión de la Industria Lechera Argentina, Los objetivos del Segundo Plan Quinquenal”**, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de la Producción, Publicación N° 36, 1953.
- FERRERO, Roberto A. y CRAVERO, B.F. Fermín, **“El descubrimiento de la buena leche, los comienzos de la industria lechera”**, en revista **Todo es Historia**, N° 196, septiembre de 1983.
- FOPAL, **“El Problema de la Leche”**, 1987.
- FUNDACION DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS LATINOAMERICANAS (FIEL), **“Sector Lácteos - Informe Cuatrimestral”**, marzo 1997.
- GALETTO Alejandro, **“Las Ventajas Competitivas de la Agroindustria Lechera Argentina y el Probable Impacto del Mercosur. Un Enfoque Preliminar”**, inédito, Buenos Aires, abril de 1992.
- GARGIULO, Gerardo R., **“Análisis de Competitividad de Productos Agroindustriales en el Mercosur”**, inédito, Buenos Aires, Septiembre de 1991.
- GUARDINI, Lic. Eduardo, **“Informe Estadístico de Leche y Productos Lácteos -1994- Producción - Elaboración - Consumo - Exportación - Importación”**, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca,

Subsecretaría de Producción Agropecuaria y Mercados, Dirección Nacional de Producción Agropecuaria, Buenos Aires, 1995.

- HUICI, Nestor y JACOBS, Eduardo, "Agroindustrias Argentinas de Alimentos, Diagnóstico y Perspectivas", CISEA, Buenos Aires, 1989.

- INDUSTRIA LECHERA, Publicación del Centro de la Industria Lechera, año LXXXVIII, N°711, 1997

- INFORTAMBO

- JAMES, Ricardo, "Estado Actual y Perspectivas del Mercado Internacional de Productos Lácteos", Inédito.

- JULIER, Sr. Luis, "Una Nueva Experiencia Cooperativa de Avance en el Mercado Brasileiro. El caso de la Asociación Unión Tamberos Coop.Ltda., en "Situación y Desafíos del Cooperativismo Lechero Argentino", Compiladora Edith Depetris de Guiguet, Santa Fe, Centro de Publicaciones, Universidad Nacional del Litoral, 1995.

- JUNTA INTERCOOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE, "El Sector Lácteo, Apuntes para su Desarrollo", agosto 1994.

- MIRETTI, Dr. Mario, "La Experiencia de una Cooperativa Argentina que ya Incursionó en Brasil. El caso SanCor", en "Situación y Desafíos del Cooperativismo Lechero Argentino", Compiladora Edith Depetris de Guiguet, Santa Fe, Centro de Publicaciones, Universidad Nacional del Litoral, 1995.

- NEJAMKIS, Guido, "Otro Conflicto en el Bloque por Lácteos", en diario El Cronista, 26 febrero 1997.

- NERVI, Ing. Angel, "Mercosur, oportunidades y riesgos para el sector agropecuario argentino", en revista **Economía**, dic. 1994.
- PANORAMA SECTORIAL, "**Sector Lácteos**", Marzo de 1997.
- PARELLADA, Gabriel, "**La Lechería Argentina: un análisis económico**", inédito, Buenos Aires, septiembre 1986.
- PARELLADA, Gabriel, "**Relevancia del Mercosur para la Lechería Argentina**", inédito, Buenos Aires, abril de 1992.
- PRATA DE ANDRADE, José Milton, PREIRA REIS, Ricardo y DOS REIS, Antonio Joao, "Competitividad do complexo lácteo", en **Ensaio - Mercosul**, enero 1996.
- QUINTANA, José, "Reparto a la criolla", en Suplemento **El Campo**, **Diario La Nación**, 11 enero 1997.
- PRODUCIR XXI, Publicación auspiciada por INTA, año 6, N°64, febrero 1997.
- TORANZOS TORINO, Guillermo, "**Las Negociaciones Agrícolas en la Ronda Uruguay del GATT: su impacto en el comercio mundial y en la economía argentina**", en Boletín Informativo Techint, N° 267, julio/septiembre 1991.
- SAENZ QUESADA, María, "**Los Estancieros**", Editorial de Belgrano, Buenos Aires, 1980.
- "SANCOR 1938-1988", Revista Editada por Sancor, N°502, septiembre 1988
- SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA, Subsecretaría de Economía Agropecuaria, Dirección de Economía Agraria y Asuntos Internacionales, "Actualidad y Perspectivas", en revista **Mercosur Agropecuario**, Año1, N°1, Buenos Aires, enero 1995.

- SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA, Subsecretaría de Economía Agropecuaria, Dirección de Economía Agraria y Asuntos Internacionales, "Puesta en Marcha de la Unión Aduanera", en revista **Mercosur Agropecuario**, Año1, Nº2, Buenos Aires, febrero 1995.
- SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, **"Informe Estadístico de Leche y Productos Lácteos - 1996 -**
- SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, **"La Siembra y la Cosecha, El crecimiento del sector agropecuario y lechero"**, 1997.
- SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, **"Principales Cuencas Lecheras"**, Buenos Aires, octubre de 1996.
- SOCIEDAD RURAL ARGENTINA, **"Encuesta sobre productores lecheros"**, 1997
- TESTA, Julio y FUENTES, Néstor, **"Aportes para la comprensión de la problemática de los pequeños y medianos productores de leche del Partido de Luján"**, Universidad Nacional de Luján, Departamento de Educación, División Educación de Adultos, s/f., inédito.
- VALENTIN, Jones, **"Panorama y Perspectivas de la Lechería Argentina"**, Rosario, Federación Agraria Argentina, 1967.
- **"25 AÑOS DE INDUSTRIA LECHERA EN LA REPUBLICA ARGENTINA"**, Compendio Histórico, sin autor, Buenos Aires, Esnea, 1941.
- VITALIANO, Peter, "El Mercado Mundial de Lácteos Después de la Ronda Uruguay del GATT", en **"Situación y Desafíos del Cooperativismo Lechero Argentino"**,

Compiladora Edith Depetris de Guiguet, Santa Fe, Centro de Publicaciones, Universidad Nacional del Litoral, 1995.

- WILDE, José A., "**Buenos Aires desde 70 Años Atrás**", 1964, Buenos Aires, EUDEBA

- ZAVALIA, Eduardo C.de, "Algunas Reflexiones sobre la Lechería Argentina y su Futuro", en revista **Orientación Láctea**, Buenos Aires, dic. 1987.

\* \* \*