

DE PRODUCTOR TAMBERO A AGROINDUSTRIAL LACTEO UN CASO ARGENTINO: TANDIL

Graciela Nogar y Silvia Valenzuela
Centro de Estudios Ambientales, UNICEM
Tandil, República Argentina

El productor agropecuario tiene pocas opciones en nuestro país, subsistir perder o cambiar, pues ha sido sorprendido durante la década de los 80 con profundas modificaciones internas y externas que implican cambios cuali-cuantitativos en el sistema productivo agrícola.

El principal problema que debe afrontar es la baja rentabilidad actual de la baja rentabilidad actual de la explotación agropecuaria tradicional por un lado, los elevados costos y la caída de los precios internacionales por otro.

Ante esta situación el sector debe encarar con el coraje los cambios requeridos para adaptarse al nuevo orden institucional, de otra manera la salida es la subsistencia o a la desaparición.

Si analizamos rápidamente la situación por la cual atraviesa América Latina, ésta sin duda no es demasiado halagüeña, pues el estilo de desarrollo esta en crisis y así organizado no tenemos cabida en el Nuevo Orden Internacional. Para poder solucionar nuestras crisis internas y la reinserción en la economía internacional, se deben reordenar los sistemas de producción.

Los latinoamericanos tenemos un conjunto de desequilibrios estructurales que impiden un crecimiento sostenido y a largo plazo, subempleo, heterogeneidad tecnológica y productiva, disparidades de ingresos, peso de la deuda externa, pobreza. Estos indicadores actúan aumentando aún más la brecha entre los países de América Latina y los que conforman los nuevos Polos Integrados de comercio.

Se está transitando por una profunda transformación ecológica e institucional, cuya característica principal se basa en la declinación de la producción en masa o fordista y la revalorización de las formas de producción menos rígidas dentro de un nuevo modelo de acumulación. Dicho modelo es más flexible y requiere unidades de producción más pequeñas, que permiten adaptabilidad, convertibilidad a las reglas del juego del momento y sin duda producen impactos espaciales importantes.

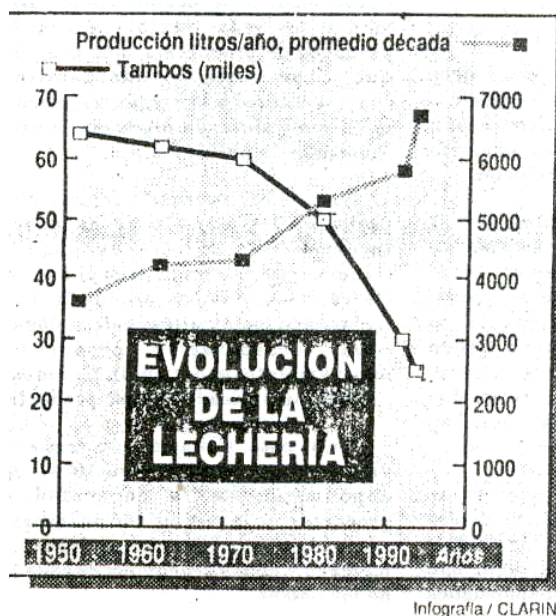
Se deberá recordar además, que a partir de los años 70 se ha dado la incorporación masiva de paquetes tecnológicos, intensificando el uso de la tierra, elevando su productividad e incluyendo los avances biotecnológicos, cuya incorporación produce un mejoramiento genético indispensable para trabajar desde la base productiva.

Ante esta situación de crisis son varios los cambios posibles que dependerán de la capacidad del productor, de la posibilidad de inversión individual, de las condiciones del mercado y de las economías de cada uno de los países.

En nuestro país se han dado dos fenómenos que suelen ir asociados pero no necesariamente debe ser así.

1. Concentración estructural.
2. Transformaciones de la unidad productiva
 1. La primera de las variables consideradas determina un cambio de escala a de las unidades de producción. Cada vez hay menos productores en el agro, éstos son más grandes y con un uso más intensivo.

Se puede ejemplificar lo dicho en el párrafo anterior a través del sector lácteo argentino pues en el Censo Nacional Agropecuario de 1988 no arrojó diferencias con el CNA de 1978, en el stock de vacas lecheras, si hubo una disminución en el número de rodeos que aumentaron su tamaño y producción anual; con un crecimiento además, de la productividad por animal y por hectárea. Es decir, la tendencia en la lechería nacional es hacia la concentración, al aumento de escala.



Estudios realizados por los Ing. Agr. A. Galetto y A. Barrenechea en la Cuenca Lechera de Villa María, Córdoba señalan “que es posible disminuir los costos por unidad de superficie mediante el aumento del tamaño del rodeo”, esto no es nada más que la confirmación de las economías de escala.

Debemos recordar, que no es suficiente aumentar el tamaño de la empresa para obtener mayor rentabilidad, sino que se debe mejorar tecnológicamente, alimentando las ventajas comparativas con las competitivas, único fusil que nos permitirá ingresar en el circuito internacional.

2. La etapa transicional entre los recursos naturales que pierden importancia y los productos con un alto valor agregado, es la que debe afrontar el agroempresario; si le sumamos la necesidad de obtener mayor precio por unidad de producto y cobrarlo en menor plazo, éstas constituyen las variables causantes de la decisión que toman algunos empresarios de transformar su producción en subproductos. Fenómeno que en la actualidad marca el comienzo de una etapa agroindustrial con perspectivas importantes en los sistemas agrícolas latinoamericanos, con todas las dudas, incertidumbres y riesgos que este emprendimiento trae consigo.

En este proceso, los avances tecnológicos- informáticos marcan el cambio y el motor, está impulsado por el agroindustrial que intenta transformar su empresa en centro de producción y de acumulación de capitales, para lograr la escala necesaria que le permita penetrar en el sistema y subsistir en el.

El desafío es faraónico ya que este proceso de crecimiento y desarrollo deja el camino a algunos empresarios por distintas causas requieren una inserción de nuestra región en un nuevo escenario internacional, caracterizado por el enormes transformaciones en los flujos comerciales y financieros.

La aparición de las agroindustrias da con la creciente revalorización de las pequeñas y medianas empresas con mayor capacidad de adaptación, reducidos costos asalariales, flexibilidad y un beneficioso ciclo financiero. Esta situación repercute revitalizando la empresa rural y su entorno.

También debe hacer hincapié en que el análisis de estas pequeñas unidades de producción, manufacturación y comercialización, revierte el concepto tradicional que circunscribía a las actividades agroganaderas dentro del sector primario de la economía, aquí se articula un conjunto de complejos industriales y de servicios que actúan en forma muy estrecha e interconectada.

Se debe hablar de una actividad intersectorial la que es capaz de generar un efecto multiplicador significativo en el crecimiento del lugar, empleo, ingreso y dinamismo de las áreas rurales.

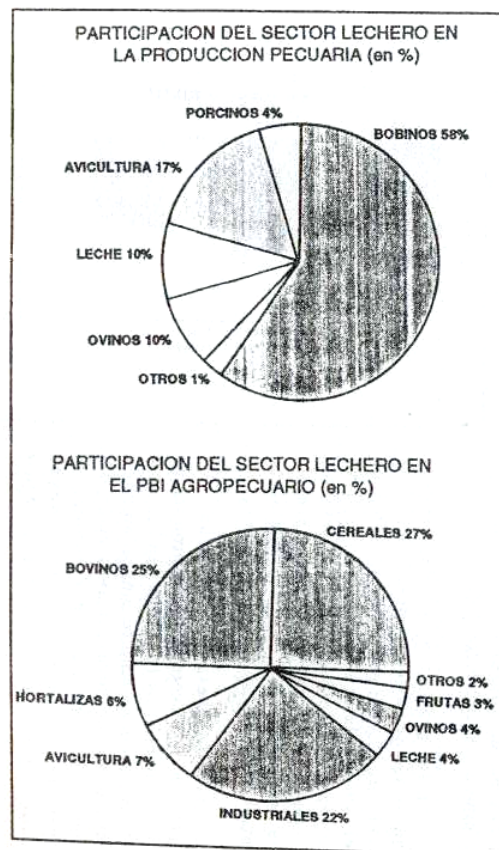
AGROINDUSTRIA LACTEA

Desarrollo y perspectivas

Para ejemplarizar lo expresado anteriormente analizaremos el proceso mediante el cual el productor tambero transforma su unidad de producción en una agroindustria láctea, en el Partido de Tandil, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Antes de analizar la dinámica agroindustrial láctea, debemos caracterizar rápidamente al importancia del sector lechero en nuestro país, que es una de las actividades que mayores modificaciones ha absorbido en los últimos años.

Mientras en 1980/84 se producían 5 300 millones de litros anuales, para le período 1985/90 la producción promedio alcanzó los 6 000 millones de litros anuales, el volumen del producción promedio creció en un 13%.

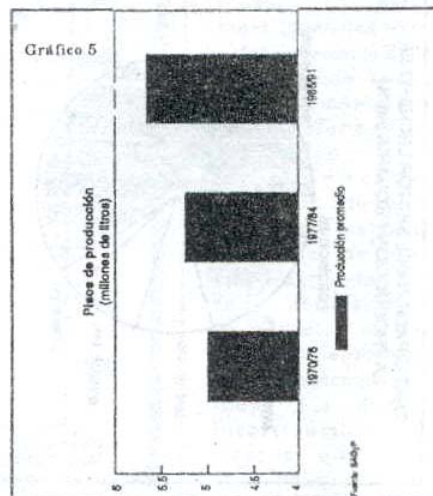
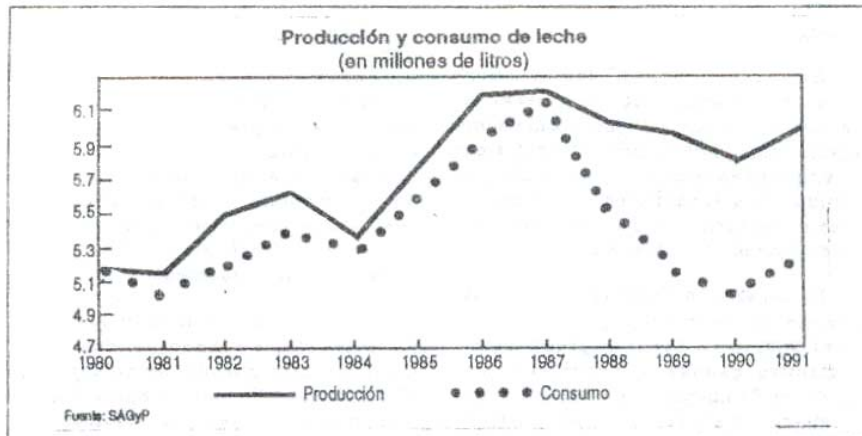


En los gráficos se puede observar que el sector lechero representa el 10% de la producción pecuaria y que tiene el 4% en la participación de PBI agropecuario, cifras nada despreciables si las comparamos con otros sectores de la economía o con el mismo sector otros países de la región.

Al interpretar y relacionar los gráficos 4 y 5 vemos que la producción va en aumento y la brecha con la curva de consumo se amplía marcadamente, situación que lleva a la saturación de, mercado interno y por lógica, el productor debe buscar nuevas alternativas que le permitan seguir produciendo, pero además ocupar un lugar destacado en el mercado.

El área que reúne la mayor cantidad de productores tamberos en nuestro ámbito, es la denominada Cuenca Mar y Sierras. Esta se extiende entre Mar de Plata y Olavarría, teniendo como columna vertebral el Sistema de Tandilía, con una faja de aproximadamente 100 Km. a ambos lados del mismo (Mapa N°1). Dentro de la mencionada cuenca, nos limitamos al estudio de los pequeños productores que deciden transformar su empresa en una agroindustria láctea localizada en el Partido de Tandil en una primera etapa, para ampliar el estudio al resto de los agentes de la cuenca en etapas posteriores.

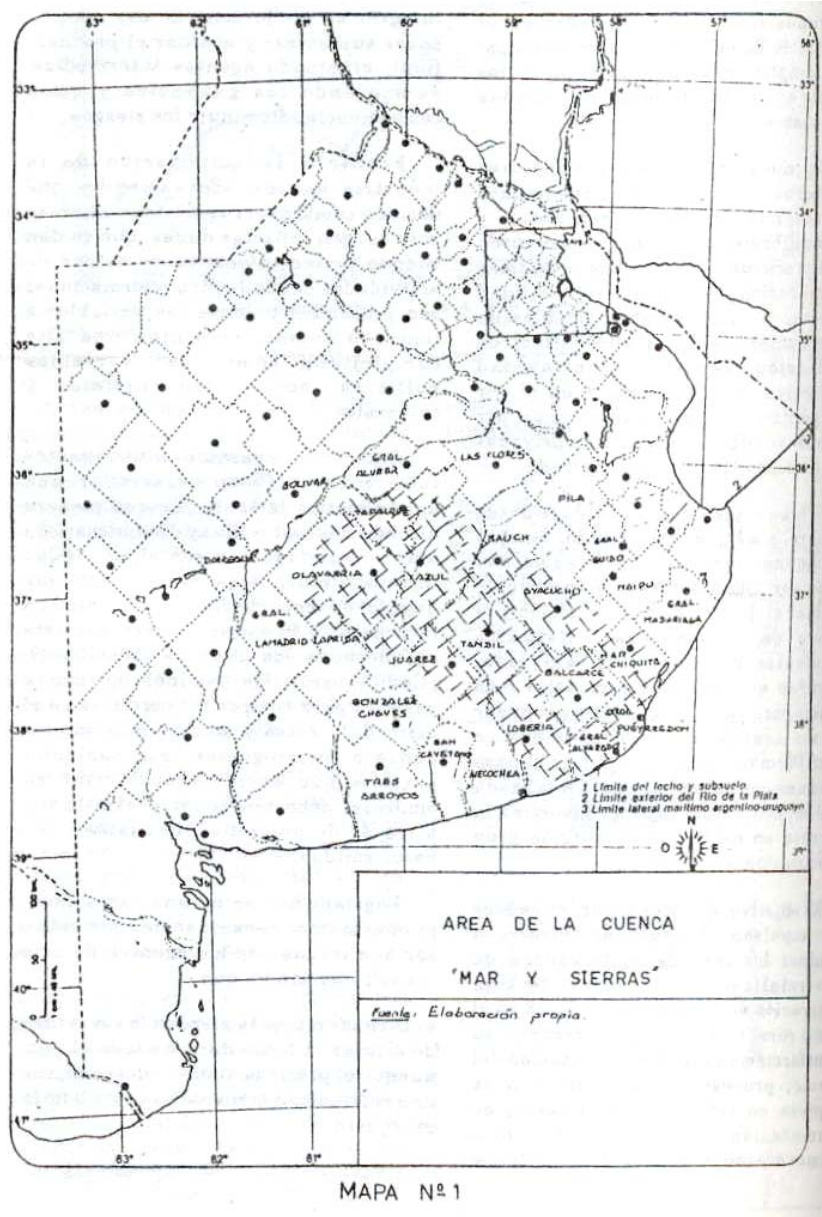
En nuestro país los productores tamberos sufren permanentemente situaciones adversas, reajustes y desequilibrios, que siempre repercuten en el precio de la leche. Los problemas de producción y de costo, de rentabilidad incierta, de incertidumbre, impulsaron al productor a encarar alternativas de producción, ya que la continuidad productiva no estaba asegurada ni por una política nacional, y aún menos, por el accionar de las usinas lácteas privadas que manejan los hilos del mercado.



Si bien lo planteado se ha dado desde siempre, y aún se sigue dando, aunque con algunas variantes positivas para el productor, algunos de estos han decidido cambiar el destino de su producción y el futuro de su empresa. Estudios incipientes realizado en esta área, aseguran que uno de los modelos más viables para intentar subsistir y avanzar en momentos de irregularidad e incertidumbre como el actual, es el paso hacia una agroindustria láctea localizada en un espacio rural, esto es, convertir a la empresa en centro de producción y de acumulación de capitales.

El objetivo, es determinar las causas que impulsan al productor tambero a eliminar los agentes de la cadena de comercialización, a través de un

integración vertical, concentrando en el medio rural la obtención del recurso, su transformación y la comercialización del mismo; proceso que convierte a la empresa en centro de producción, de acumulación de capital pero primordialmente en agente transformador del espacio en el cual imprime su gesto.



Este proceso le permite al empresario integrar su producción, de esa manera poder supervisar y evaluar el producto final, eliminando agentes intermedios, aumentando las ganancias y como consecuencia, disminuir los riesgos.

Frente a la atomización de la industria lechera, son varios los que deciden cambiar el rumbo de la empresa pero surgen infinitas dudas, que se dan cuando se incursiona en un campo de actividades donde las transformaciones

son profundas y donde las variables a tener en cuenta, presentan una alta complejidad como son: variables políticas, económicas, sociales y culturales.

Ante esto, aparecen interrogantes tales como: ¿Cómo desarrollar una agroindustria láctea? ¿De qué manera afrontar los costos físico y dinámicos para que la actividad sea rentable? ¿Qué infraestructura será necesaria y que bagaje de conocimientos se deberían incorporar a la empresa, para que esta se adecue a los avances científicos? ¿Cuáles serán los caminos óptimos o posibles para competir y perdurar en el mercado? ; estas y muchas más son las dudas e interrogantes que cualquier persona que decide transformar su empresa, debe responder previamente, a través de proyectos alternativos con bases sólidas.

Lógicamente no es una tarea fácil, pues esto tiene consecuencias que deben ser analizadas por los agentes de esta transformación ya que:

- a. Dichas empresas pierden la seguridad de colocar la leche durante todo el año, aunque le precio no fuera el deseado, con una retribución mensual sea esta o no la más justa.
- b. El productor tambero no vende su producto (leche) sino que se lo compran, situación que se deriva de la imposibilidad de colocar sus propios precios, quedando anulada la posibilidad de competir. Aún mejorando el rendimiento, el precio diferencial también es fijado por las grandes usinas, que generalmente alcanzan el rango de monopólicas.
- c. El productor que decide reorganizar la empresa láctea a través de una planificación adecuada al momento histórico, a las exigencias del mercado y a las posibilidades económicas, no cuenta con una política acorde a sus necesidades.

El presente trabajo tratará de analizar las distintas situaciones en forma puntual, en tal sentido se realizaron entrevistas personales a empresarios con agroindustrias en explotación, y por último a quienes tienen proyectado hacerlo en un plazo muy corto.

MIRANDO AL FUTURO

Los empresarios tamberos que deciden transformar su producción en subproductos como: dulce leche, mazzarela, distintos tipos de quesos, transforman su sector económicos primario en una agroindustria láctea, donde aparecen asociados los tres sectores económicos en una industria integrada. Ahora bien, esto no es tan fácil, la decisión no puede ser a la ligera ni superficial, ya que lleva implícito todo un proyecto que puede o no ser el nivel familiar, pero sin duda debe ser coherente con el presente (aunque incierto en nuestro país). Debe tener solidez en su estructura genética, modernidad, adaptabilidad y personal capacitado en nivel manufacturero, y debe además haber realizado un estudio previo de las reglas del mercado y sus proyecciones, ya que la comercialización es el “cuello de la botella” planteado como el mayor problema a través de las encuestas realizadas.

El enfoque tradicional de las ventajas comparativa hoy se ve neutralizado por otras reglas de juego, como las políticas de subsidios, aportes tecnológicos, globalización de los mercados.

La capacidad de cambiar en fuente de ventajas competitivas, el agroindustrial es agente de cambio, en la búsqueda constante de datos, de información, de conocimiento. Es imprescindible que tenga mentalidad de mercado y además que sus esfuerzos los circunscriba el área gerencial, pues es desde allí que podrá concretar una empresa integrada, diversificada y con un rol destacado en el espacio que actúa.

El planteamiento de esto no es sencillo para el productor tambero, que debe proyectar un nuevo tipo de empresa inexistente hasta el momento en el espacio rural. Ante esta situación no tiene la posibilidad de realizar una interpretación, un análisis de la evolución y de los resultados de otros emprendimientos; sino que debe jugar con variables, indicadores, posibilidades, pero también con riesgos, miedos e incertidumbres.

En Tandil, a pesar de ser pocos los emprendimientos agroindustriales lácteos de estas características, se encontraron diferentes soluciones para afrontar los costos de inversión y dinámicos. Todos los entrevistados coinciden cuando afirman: “después de haber realizado el balance, éste nos permitió conocer la incidencia de los gastos y planificar el uso de los ingresos. Ahora cuando hablamos de costos de mantenimiento del ganado, informáticos, genéticos, profesionales, etc.; sabemos la importancia que tienen, en relación con la producción y con las ganancias”.

Si bien todos aseguran que es mucho más beneficioso manufacturar su producción que entregarla a las usinas, hay muchas formas por las cuales esos productores lograron transformar su tambo en una agroindustria. Así, encontramos casos de productores lácteos familiares con escasa mano de obra asalariada. Uno de ellos, con ocho años de actividad continua, esta viendo los resultados, ya que el trabajo realizado en su agroindustria le ha permitido incorporar otro tambo de similares características, lo que esta adecuando para la manufacturación de queso barra y port salut. Otro productor entrevistado, cuya empresa es incipiente y pequeña, nos manifestó que, cumpliendo con todos los requisitos bromatológicos y, también los correspondientes al Decreto Ley N° 6640/63, es mas rentable manufacturar su producción lechera que entregarla a las usinas lácteas.

Esto es así, si se tienen en cuenta los siguientes parámetros:

- a) 100 litros de leche equivalen aproximadamente a 3.59 Kg. De grasa butirosa.
- b) 10 litros de leche equivalen a 1 Kg. De queso.
- c) 1 Kg. De grasa, en la fábrica recibe \$6 como máximo (para leche refrescada no enfriada).

d) Un queso de postre, una fábrica vende a \$3.80.

$$\begin{array}{c} \text{Precio básico + Ley 6640/63 + Proteínas + Bonificaciones por volumen.} \\ \\ \$ 2.50 + 32.6\% + 2.18\% \end{array}$$

Con el fin de ejemplificar lo anterior, daremos el caso de un productor tambero que obtiene 600 litros diarios. Se hicieron los cálculos en base a que en agosto de 1992 una copiadora, pagaría un precio estimado de \$5.30 por Kg. De grasa butirosa. Este precio de \$5.30, se compone de los siguientes ítems:

De esta manera \$ 5.30 es el precio que pagan las fábricas por la leche que cumpla con todos estos requisitos. A éste se le deben agregar las bonificaciones de volumen, que siendo muchas, no siempre se cobran todas. Estas pueden ser: permanencia de entrega, premio al crecimiento, etc., que con el cobro de las mismas se llega a un precio de \$6 por Kg., de grasa, como máximo, para un tambo standard. El precio es mayor en un tambo de tipo "A", con leche fría, seleccionada y con mayor volumen de entrega.

Por lo tanto, se concluye que con 600 litros diarios el productor gana \$126 por días: en cambio produciendo queso, es decir, industrializando los 600 litros diarios, produce 60 quesos a \$3.80 el Kg., obteniendo así \$228 por día. Queda demostrado que, mediante la industrialización, se obtienen una diferencia a favor de \$102 diarios, que multiplicado por 30 días mensuales dan como resultado una rentabilidad mayor de \$3.060 al mes. (Debemos aclarar que los datos expresados no son representativos de una serie histórica, no responden a las expectativas para los próximos meses. Sólo se comparan ingresos brutos). Actualmente se están buscando los datos necesarios para realizar un análisis económico preciso.

El administrador técnico de dos agroindustrias lácteas a las cuales él asesora científicamente, manifestó claramente que las empresas han incrementado entre un 25% y 30% las ganancias, desde el momento que deciden transformar su producción en queso y dulce de leche. Puntualizó además, que para lograr ese margen, la eficiencia y racionalidad son factores determinantes. Consideró necesario tener la calidad asociada a un estudio del circuito de comercialización, junto a los recursos financieros, para entrar en el mercado y permanecer en él.

Si está llevando a cabo por un productor tambero de trayectoria, la construcción de instalaciones modelo para una agroindustria láctea de

envergadura. El mismo se asoció a un grupo de profesionales que cuentan con los elementos necesarios para asesorar técnicamente, industrializar la producción y comercializar sus productos; con la formación de una "Unión transitoria de empresas" (U. T. E.). Este acuerdo incluye asesoramiento y apoyo profesional para la instalación de las máquinas necesarias y tecnología para la obtención de calidades óptimas de los subproductos y su comercialización. (Mapa N°2).

CONCLUSION

A través de algunas entrevistas, de lectura general, junto con la percepción muy arraigada que se tiene del espacio rural, podemos ver con cierto optimismo, que el dinamismo de las áreas rurales es cada vez más intenso, que el producir aún con todos los inconvenientes que se le plantean, se inclina por una alternativa válida; modificar el costo a través de una mayor eficiencia, que lo torne competitivo produciendo más y mejor.

En la actualidad se debe separar aquel productor que ha llegado a un cierto grado de eficiencia y que elige el camino de la industrialización, de aquel que solamente aprovecha las ventajas momentáneas para obtener beneficios cortoplacistas.

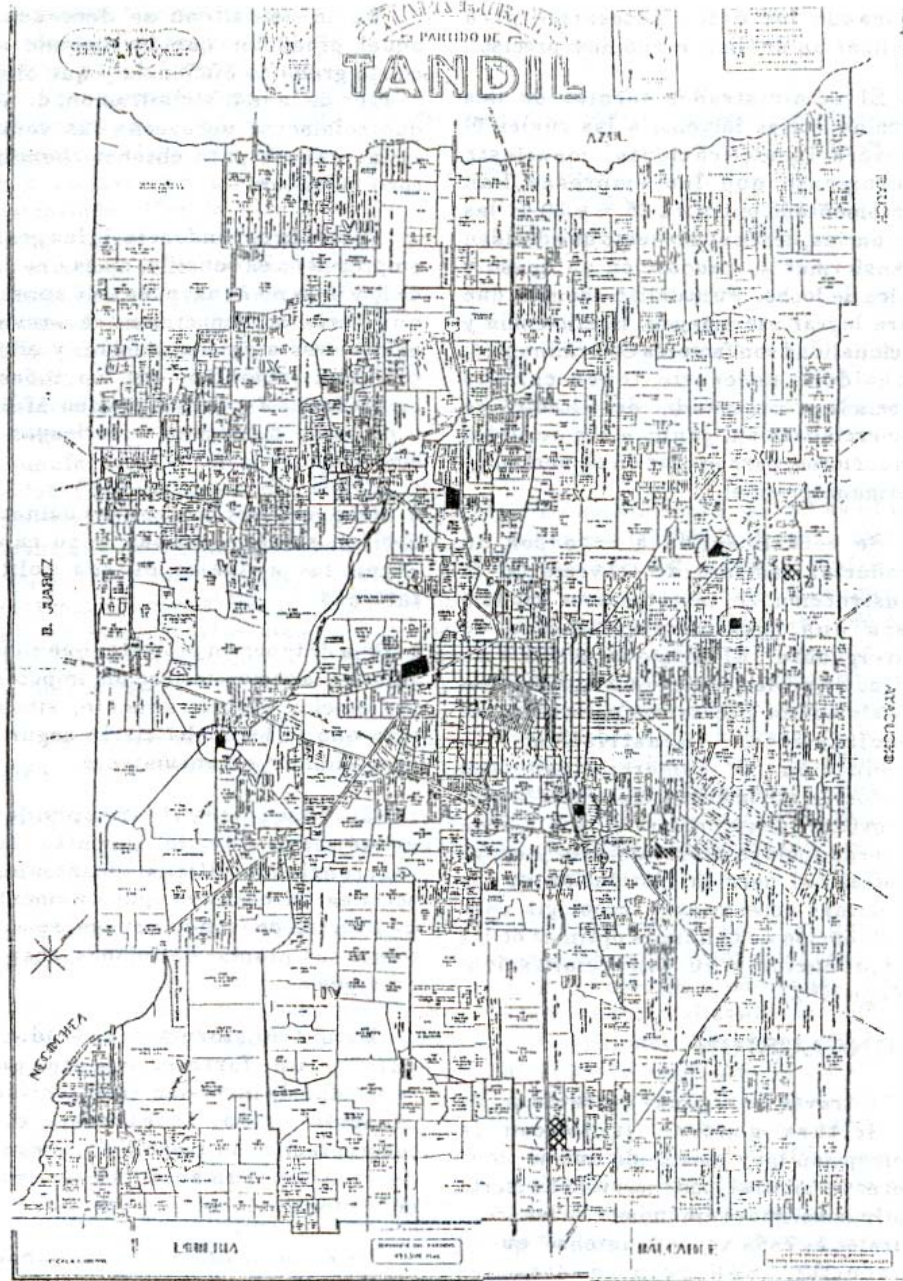
Cortar la dependencia de las grandes empresas no es sencillo, no es una tarea de hoy para mañana, pues trae aparejado una serie de conocimientos previos y posteriores a su instalación, y además una alta inversión, que no todo los empresarios tamberos pueden afrontar o no están dispuestos a arriesgar. Ya sea por que:

- a. Deben cortar el lazo con las usinas que deciden sobre su trabajo y su capital, según los altibajos de sus políticas internas.
- b. Deja de tener un protector que siempre aseguró la comercialización, imponiendo los precios unilateralmente, situación esta que le brindaba cierta seguridad, pero también estancamiento.
- c. Si posee mayor independencia económica, que le permite tener ingerencias políticas, económica y sociales, alternativa que solamente le da libertad de manejar su empresa, y de tomar sus propias decisiones, sean o no acertadas.

Esta transformación productiva supone un fortalecimiento en la capacidad de inversión (modernización, creación de la infraestructura, incorporación de la tecnología, formación de recursos humanos, asesoramiento científico).

En el nuevo orden internacional, las condiciones de desarrollo sostenido se relaciona con el dinamismo económico, con el progreso técnico y con la incorporación de conocimientos en la producción. Las nuevas agroindustrias deberán orientarse, en una primera instancia, hacia el mercado interno, pero posteriormente hacia la inversión y la explotación, pues la generación de excedentes a través del crecimiento de la producción puede ocasionar

problemas. Esta será encausado fácilmente si el sector agroindustrial funcionará acorde o adaptado al nuevo paradigma, donde lo tecnológico esté acompañado de lo ecológico, lo económico de los social, el rendimiento de los subproductos dependerán de la conjunción agroecológica.



MAPA N° 2

■ Establecimientos en producción
▨ Establecimientos en preparación

ALGUNAS REFLEXIONES

En el partido de Tandil, son varias las agroindustrias que aún no han sido consideradas, son muchos los interrogantes y muy pocos los resultados, faltan datos cuantitativos que sirvan para inferir y prospectivizar. Estando en una etapa inicial del trabajo, observamos la dinámica de las áreas rurales, está en proceso de cambio, surgen así las siguientes conclusiones parciales.

- a) La posibilidad de atraer más personal y población a dichas áreas; b) mayores beneficios para el productor, que manejados con equidad producirán impactos sociales positivos; c) menor calidad (siempre que se mantengan los controles de higiene), ya que la leche es manufacturada en el mismo lugar donde se extrae; e) debido a su localización en el sistema rural, este recibirá un sello diferente y una alternativa más de crecimiento alrededor de la agroindustria láctea. Alimentando este sistema, no solamente con energía del sector primario, sino con la proveniente del sector secundario, se deduce que cuantos más sectores intervienen en la economía de una región, mayor es el equilibrio que se alcanza.

Con lo analizada hasta ahora, el productor lácteo decide transformar y modernizar su empresa para auto sostenerse, incrementar la producción y los ingresos, y crecer con incertidumbre en un medio donde los cambios son vertiginosos y la competitividad aumenta día a día. Por esto, el productor no puede quedar alejado ni por un instante de las innovaciones tecnológicas.

CONSIDERACIONES FINALES:

El empresario rural que decide transformar su tambo en una agroindustria, debe modificar la estructura productiva que hasta el momento venía manejando. Ante esto:

- Deja de tener un protector que siempre aseguro la comercialización, imponiendo los precios unilateralmente.
- Debe organizar su empresa a través de una planificación adecuada y adaptable.
- Tendrá que penetrar en un sistema de grandes empresas que manejan el mercado y tienen una estructura de producción y comercialización a gran escala.
- Afrontar altos costos fijos y dinámicos.
- Transformar sus explotaciones tradicionales en más intensivas, diversificadas e integradas. Elaborar productos con mayor valor agregado, reducir costos; penetrar en el circuito comercial con más capital, mayores riesgos y destreza en el manejo de sus empresas.
- Competir diferenciando su producto por calidad, búsqueda de mercado y creación de nuevos productos.

- Involucrarse en la dinámica del negocio, buscando las mejores oportunidades para aumentar la rentabilidad.
- Reemplazar las deudas e incertidumbre por racionalidad e inversión.
- Manejar con equidad los beneficios.
- Cambiar reduciendo riesgos a través de la capacitación adquiriendo conocimientos y tecnología.
- Este fenómeno dejará en el camino a aquellos productores que no se ajusten al cambio, ya sea por poseer recursos financieros o la capacidad para aceptarlo, situación que llevará al sector indefectiblemente a un cambio de escala, reduciendo el número de establecimientos pero aumentando su productividad y rol social.
- La productividad y la rentabilidad dependerán de las condiciones agroecológicas y la cantidad estará sostenida por la calidad.

BIBLIOGRAFIA

ALTIMIR, Oscar “Desarrollo, crisis y equidad”. Revista de la CEPAL, Santiago. Naciones Unidas. CEPAL. N°40. Abril de 1990.

BARRENECHEA, A. Y GALETTO, A. “No ande a ciegas, siga el modelo”. Revista Campo y Tecnología N°4 INTA, Agosto 1992.

BECOVIVH, N. Y KATZ, J, “Biotecnología y ecopolítica: estudio del caso argentino” CEPAL. Bs. As. 1990.

BERNAL MEZA, Raúl. “Llaves del Nuevo Orden Mundial” Buenos Aires. Grupo Editor Latinoamericano. 1991.

CEBEROS, Alfonso “La modernización del sector agropecuario: un cambio de paradigma” Rev. Comercio Exterior. Vol. 41, N°10 México Octubre 1991.

CLARIN RURAL. “La vía láctea busca nuevos astros” Agosto 1992.

_____ “Lácteos: esquema en crisis” Noviembre 1991.

_____ “No es cuestión de tamaño” Enero. 1992.

_____ “Minipasteurizadores” Junio. 1992.

_____ “En los tambos se amasa la trenza” Diciembre 1991.

ESPAÑOL ECHANIZ, I. “La acción territorial en el área rural”. Estudios territoriales, N°28:85-99. 1988.

GATTO, Francisco “Cambios tecnológico neofordistas y reorganización productiva. Primeras reflexiones sobre las aplicaciones territoriales”. En Alburquerque, Lorens.

GORENSTEIN, Silvia y PERI, Graciela. “Cambios tecnológicos recientes en la pampa húmeda argentina: ¿modifican la dinámica de sus áreas rural-urbanas?” En Alburquerque, Lorens, F. Mattos, Carlos, Jordán Fuchs, R.

GUTMAN, Graciela y GATTO, Francisco “Agroindustrias en Argentina” Comité organizador y productivo. CEPAL. Buenos Aires. 1990.

LA NACION “Control y gestión en los tambos de Tandil” Febrero 1992.

PARALLADA, Gabriel “Relevancia para la lechería argentina” Revista Campo y Tecnología, N°3 INTA, 1992.

REARTE, Daniel “Mejor leche para el tambo” Revista Campo y Tecnología, N°2 INTA, 1992.

URIBE ECHEVARRIA, Francisco “Desarrollo regional en los años 90: tendencias y perspectivas en Latinoamérica” En Alburquerque, Lorens, F. Mattos, Carlos, Jordán Fuchs, R.