

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS  
MAESTRÍA EN EXTENSIÓN AGROPECUARIA**

**ESTRATEGIAS DE LOS PRODUCTORES LECHEROS  
FRENTE A LA INTENSIFICACIÓN DE LA  
AGRICULTURA.  
DEPARTAMENTO SAN JERÓNIMO, SANTA FE,  
ARGENTINA.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER**

**Luciano Martins**

**Esperanza, Santa Fe, Argentina**

**2016**

**ESTRATEGIAS DE LOS PRODUCTORES LECHEROS FRENTE  
A LA INTENSIFICACIÓN DE LA AGRICULTURA.  
DEPARTAMENTO SAN JERÓNIMO, SANTA FE, ARGENTINA.**

**por**

**Luciano Martins**

Tesis presentada en la Maestría en Extensión Agropecuaria  
de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional del Litoral como  
requisito para obtener el grado de Magíster

Esperanza, Santa Fe, Argentina

2016

2016

Se reservan los derechos de autor a Luciano Martins. La reproducción parcial o total de este trabajo solo podrá ser autorizada por escrito por el autor.

Dirección: Padre Kreder 2805, Esperanza, Santa Fe Argentina.

Teléfono: (03496) 425337. E- mail: [posgrado@fca.unl.edu.ar](mailto:posgrado@fca.unl.edu.ar)

**Universidad Nacional del Litoral  
Facultad de Ciencias Agrarias  
Maestría en Extensión Agropecuaria**

**ESTRATEGIAS DE LOS PRODUCTORES LECHEROS FRENTE A LA  
INTENSIFICACIÓN DE LA AGRICULTURA.  
DEPARTAMENTO SAN JERÓNIMO, SANTA FE, ARGENTINA.**

elaborada por

**Luciano Martins**

como requisito parcial para obtener el grado de  
**Magíster en Extensión Agropecuaria**

**Ing. Agr. (Ms. Sc.) Patricia Sandoval**  
Directora

Comisión examinadora:

- **Lic. (Ms. Sc., Dr.) Germán Quaranta**
- **Ing. Agr. (Ms. Sc.) María Rosa Scala**
- **Prof. (Ms. Sc.) Graciela Mugica**

Esperanza, enero de 2016

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos aquellos que favorecieron de alguna manera, a la realización de este trabajo:

Al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

A la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional del Litoral.

A mi directora de tesis.

A los productores lecheros e informantes calificados.

A los docentes y compañeros de maestría.

A mi esposa y a mi familia.

*Es, pues, la fe la certeza de lo que se espera, la convicción de lo que no se ve. Pero sin fe, es imposible agradar a Dios; porque es necesario que el que se acerca a Dios crea que le hay, y que es galardonador de los que le buscan.*

*(Hebreos 11:1 y 6 – Biblia)*

## RESUMEN

Tesis de Maestría  
Carrera de Maestría en Extensión Agropecuaria  
Universidad Nacional del Litoral  
Facultad de Ciencias Agrarias

### **ESTRATEGIAS DE LOS PRODUCTORES LECHEROS FRENTE A LA INTENSIFICACIÓN DE LA AGRICULTURA. DEPARTAMENTO SAN JERÓNIMO, SANTA FE, ARGENTINA.**

AUTOR: Luciano Martins  
DIRECTORA: Patricia Sandoval

Esperanza, Santa Fe, Argentina. Enero de 2016.

En el departamento San Jerónimo (Provincia de Santa Fe, Argentina), a mediados del siglo XX, la producción lechera comenzó a tener relevancia en el sector agropecuario. En el año 1970, existían aproximadamente 700 tambos, pero en el inicio del siglo XXI el número de tambos cayó abruptamente (145, en 2012). Este remanente de tambos es heterogéneo según, la intensidad en el uso del capital, de la tierra y del trabajo.

Esta investigación corresponde a un estudio de caso con construcción de tipologías de acuerdo con un enfoque cualitativo, en el que se identificaron y describieron las estrategias generadas por los productores lecheros durante el período 1990-2014. Dichas estrategias les permitieron consolidar su sistema productivo particular, adaptarse y permanecer en la producción láctea, en un contexto de cambio del sector agropecuario y en competencia con un proceso de intensificación de la agricultura.

Se clasificaron a los productores lecheros en tres tipos teóricos y posteriormente al trabajo de campo, se elaboraron los tipos construidos. Las principales diferencias entre éstos, se dieron por el nivel de capacitación, información y socialización del productor.

Palabras Clave: Estrategias - Productores lecheros - Agricultura.

**ABSTRACT**

Master Thesis  
Carrera Master of Agricultural Extension  
National University of Litoral  
Faculty of Agricultural Sciences

**STRATEGIES FOR DAIRY FARMERS FACE OF AGRICULTURE  
STRENGTHENING.  
DEPARTMENT SAN JERÓNIMO, PROVINCE OF SANTA FE,  
ARGENTINA REPUBLIC.**

AUTHOR: Luciano Martins  
DIRECTOR: Patricia Sandoval

Esperanza, Santa Fe, Argentina. January 2016.

In the mid-twentieth century, the area of San Jerónimo Department (Santa Fe province, Argentina), milk production began to have relevance in the agricultural and livestock sector. By the year of 1970, there were approximately 700 dairy farms, but in the beginning of XXI century the number of dairy farms fell sharply (145 in 2012). This remnant of dairy farms is heterogeneous according to the intensity of use of capital, land and labor.

This research corresponds to a Study Case with typologies construction, according to a qualitative approach, in which they are identified and described generated strategies by dairy farmers during the period 1990-2014. These strategies allowed them to consolidate their particular production system, allowed them adapt and stay in the dairy production, in a context of change in the agricultural sector and in competition with an agricultural intensification process.

Were classified in three theoretical types of dairy farmers and after fieldwork, the constructed types were elaborated. The main differences between them, gave by the farmer level of Training, Information and Socialization.

Keywords: Strategies - Dairy Farmers - Agriculture.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. La producción lechera.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1. La lechería a nivel nacional.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.2. Distribución de los tambos por tamaño productivo y representatividad a nivel nacional y provincial.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Caracterización del área geográfica en estudio.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1. Uso de la tierra.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2. Empresas agropecuarias y estructura agraria.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.3. Caracterización de la ganadería en el Departamento San Jerónimo.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.3.1. Sistema productivo y niveles tecnológicos en el tambo.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Planteo del problema.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. Objetivos del estudio.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.1. Objetivo general.....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5. Justificación del estudio.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5.1. Viabilidad de la Investigación.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>22</b>
<b>2. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Unidad de análisis y de observación.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2. Técnicas de recolección de datos.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3. Trabajo de campo.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1. Categorías de análisis y procedimiento de análisis.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2. Clasificación de tipologías teóricas de productores lecheros.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.3. Elaboración de los tipos construidos de productores lecheros.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.4. Identificación de estrategias desarrolladas por productores lecheros.....</b>	<b>28</b>



<b>2.4. Resumen del proceso de investigación.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>30</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1. La globalización y el territorio.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2. Cambios y transformaciones en la producción agropecuaria pampeana.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3. La empresa familiar agropecuaria.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.1. El espacio social y el habitus de la empresa familiar agropecuaria.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3.2. Las estrategias.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>47</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1. Determinación de las categorías de análisis según las apreciaciones de los informantes calificados.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2. Tipologías teóricas, tipologías construidas y estrategias implementadas por los productores frente a la intensificación de la agricultura.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.1. Productores lecheros de capital grande.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.1.1. Influencia de la producción agrícola sobre la producción lechera.....</b>	<b>56</b>
<b>Estrategia de Diversificación.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.1.2. Rasgos de la producción lechera.....</b>	<b>57</b>
<b>Estrategia de Eficiencia.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.1.3. Nivel de capacitación/información/socialización del productor.....</b>	<b>61</b>
<b>Estrategia de Proyección.....</b>	<b>64</b>
<b>4.2.1.4. Pasado, presente y futuro de la actividad tampera.....</b>	<b>64</b>
<b>Estrategia de Perpetuación.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.1.5. Cambios tecnológicos ocurridos en la zona de estudio.....</b>	<b>66</b>
<b>Estrategia de Intensificación.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.2. Productores lecheros de capital mediano.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.2.1. Influencia de la producción agrícola sobre la producción lechera.....</b>	<b>69</b>
<b>Estrategia de Diversificación.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.2.2. Rasgos de la producción lechera.....</b>	<b>70</b>
<b>Estrategia de Eficiencia.....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.2.3. Nivel de capacitación/información/socialización del productor.....</b>	<b>73</b>

Estrategia de Proyección.....	74
4.2.2.4. Pasado, presente y futuro de la actividad tampera.....	75
Estrategia de Perpetuación.....	76
4.2.2.5. Cambios tecnológicos ocurridos en la zona de estudio.....	76
Estrategia de Intensificación.....	77
4.2.3. Productores lecheros de capital pequeño.....	77
4.2.3.1. Influencia de la producción agrícola sobre la producción lechera.....	77
Estrategia de Diversificación.....	78
4.2.3.2. Rasgos de la producción lechera.....	78
Estrategia de Eficiencia.....	81
4.2.3.3. Nivel de capacitación/información/socialización del productor.....	82
Estrategia de Proyección.....	83
4.2.3.4. Pasado, presente y futuro de la actividad tampera.....	84
Estrategia de Perpetuación.....	85
4.2.3.5. Cambios tecnológicos ocurridos en la zona de estudio.....	86
Estrategia de Intensificación.....	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	88
CAPÍTULO VI. PROPUESTAS.....	91
CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA.....	93
ANEXOS.....	102

## LISTA DE FIGURAS Y CUADROS

### FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Evolución de la producción nacional de leche (2000-2012).....	6
<b>Figura 2.</b> Porcentaje de ocupación de la mano de obra en las cadenas agroalimentarias de la Argentina...	6
<b>Figura 3.</b> Densidad de vacas e identificación de las principales cuencas pampeana y extra pampeana de la Argentina.....	9
<b>Figura 4.</b> Estratificación de tambos y producción diaria de leche.....	10

<b>Figura 5.</b> Mapas de capacidad productiva de las tierras de la Provincia de Santa Fe (a) y el Departamento San Jerónimo (b) para uso agrícola y pasturas de alfalfa.....	14
<b>Figura 6.</b> Interacción entre familia, empresa y propiedad.....	38
<b>Figura 7.</b> Número de vacas en ordeño según el tipo de productor. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	54
<b>Figura 8.</b> Entrega diaria de leche (litros/día) según el tipo de productor. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	55
<b>Figura 9.</b> Superficie del tambo (en hectáreas) según el tipo de productor. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	55
<b>Figura 10.</b> Principales problemas actuales en la empresa de los productores lecheros de capital grande. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	59
<b>Figura 11.</b> Principales riesgos que preocupan a futuro a los productores lecheros de capital grande. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	60
<b>Figura 12.</b> Principales problemas actuales en la empresa de los productores lecheros de capital mediano. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	71
<b>Figura 13.</b> Principales riesgos que preocupan a futuro a los productores lecheros de capital mediano. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	72
<b>Figura 14.</b> Número medio de personas que trabajan en el tambo según el tipo de productor lechero. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	75
<b>Figura 15.</b> Principales problemas actuales en la empresa de los productores lecheros de capital pequeño. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	80
<b>Figura 16.</b> Principales riesgos que preocupan a futuro a los productores lecheros de capital pequeño. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	80
<b>Figura 17.</b> Participación social de los tres tipos de productores lecheros. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	84
<b>Figura 18.</b> Delegación del tambo a futuro por parte de los tres tipos de productores lecheros. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	85

## CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> Distribución porcentual de los bovinos de leche y de las máquinas de ordeño por provincia para 1960.....	2
<b>Cuadro 2.</b> Comportamiento productivo de la producción lechera entre 1988 y 1996.....	4
<b>Cuadro 3.</b> La cadena láctea argentina en cifras.....	7

<b>Cuadro 4.</b> Cantidad de tambos por cuenca y representatividad nacional.....	8
<b>Cuadro 5.</b> Evolución nacional de la cantidad de unidades productivas (tambos), de vacas totales (VT) e indicadores de escala y de producción animal. Período 1988-2012.....	11
<b>Cuadro 6.</b> Inventario con la superficie de cada clase por aptitud agropecuaria para la Provincia de Santa Fe y el Departamento San Jerónimo.....	15
<b>Cuadro 7.</b> Superficie total (ha) de las empresas agropecuarias, por tipo de uso de la tierra, para la Provincia de Santa Fe y el Departamento San Jerónimo.....	16
<b>Cuadro 8.</b> Cantidad y superficie de empresas agropecuarias, por escala de extensión. Departamento San Jerónimo.....	17
<b>Cuadro 9.</b> Características técnicas de producción primaria, nivel de producción y distribución de los tambos según estrato en la cuenca central de Santa Fe.....	19
<b>Cuadro 10.</b> Pasos del proceso de investigación.....	29
<b>Cuadro 11.</b> Tipologías teóricas de productores de acuerdo con valores medios de parámetros físicos-productivos. Departamento San Jerónimo. 2013-2014.....	53
<b>Cuadro 12.</b> Atributos relacionados con la producción lechera de los productores lecheros de capital grande. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	58
<b>Cuadro 13.</b> Atributos relacionados con el nivel de capacitación/información/socialización de los productores lecheros de capital grande. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	62
<b>Cuadro 14.</b> Atributos relacionados con la producción lechera de los productores lecheros de capital mediano. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	70
<b>Cuadro 15.</b> Atributos relacionados con el nivel de capacitación/información/socialización de los productores lecheros de capital mediano. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	73
<b>Cuadro 16.</b> Atributos relacionados con la producción lechera de los productores lecheros de capital pequeño. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	79
<b>Cuadro 17.</b> Atributos relacionados con el nivel de capacitación/información/socialización de los productores lecheros de capital pequeño. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.....	82

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se exponen algunos de los procesos que ocurrieron en la producción lechera de la República Argentina, desde la década de 1960 hasta la actualidad (2014). Asimismo, se presenta la distribución de los tambos por tamaño productivo y representatividad a nivel nacional, provincial y la caracterización geográfica y productiva del departamento San Jerónimo. Por último, se describe el planteo del problema, los objetivos, la justificación y viabilidad de este trabajo.

#### **1.1. La producción lechera**

##### **1.1.1. La lechería a nivel nacional**

La producción de leche es una actividad tradicional de la Argentina. Este territorio productivo se genera a partir de la colonización europea, transformándose en uno de los más importantes de Sur y Centro América, en términos de producción e industrialización de leche y fue responsable en gran medida del desarrollo económico y social de numerosas regiones. La mayor parte de la producción se concentra en la región denominada "Pampa Húmeda". Sin embargo, existen explotaciones en ambientes desde el clima sub-tropical al noroeste del país, hasta el templado húmedo al sur de la región pampeana, a una distancia de más de 2.000 kilómetros entre sí. Los sistemas empleados poseen características propias que los distinguen entre estas regiones como también, de otras regiones del mundo (TAVERNA, M., 2013).

Desde una perspectiva histórica, la década del sesenta constituyó un hito en la conformación y en la evolución del complejo lácteo de nuestro país. Ésta década fue caracterizada por una aguda crisis, relacionada con el bajo nivel tecnológico que la actividad presentaba en cuanto a alimentación del rodeo, el manejo, las técnicas de ordeño, el acondicionamiento de la leche luego del ordeño, por lo que surgió la obligación de su pasteurización (HERSCHEL, F.; et al., 1969). Además, de la ausencia de una infraestructura adecuada en lo que se refiere a caminos pavimentados y electrificación rural. A partir de allí, se originó un proceso de transformación hacia el final de esta década y que se acentuó en los años '80 y '90 (QUARANTA, G., 2002).

En 1960, la provincia de Santa Fe tuvo la mayor participación en el total de vacas lecheras y máquinas de ordeño en la región pampeana argentina (Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Distribución porcentual de los bovinos de leche y de las máquinas de ordeño por provincia para 1960.

Provincia	cabezas	% de cabezas	máquinas de ordeño	% de máquinas de ordeño
Santa Fe	2.296.881	39,6	2.672	49,7
Córdoba	1.938.555	33,4	1.613	30
Buenos Aires	1.402.992	24,2	957	17,8
Entre Ríos	141.561	2,5	127	2,3
La Pampa	17.406	0,3	10	0,2
<b>Región Pampeana</b>	<b>5.797.395</b>	<b>100</b>	<b>5379</b>	<b>100</b>

Fuente: INDEC, 1960.

En la década del '70, se detectó un grupo reducido de tambos que disponían de tecnología de punta para la época, que organizaban el ordeño con tamberos medieros y contaban con productores dedicados a las tareas de gestión, que constituyeron la base y el modelo del sendero de transformación seguido por la lechería en las décadas siguientes. Frente a esta situación, las industrias buscaron difundir entre los productores primarios un paquete tecnológico que les permitiese disponer, de modo continuo a lo largo del año, de una oferta de leche en las cantidades necesarias y de las calidades requeridas. Para lograr este objetivo, las firmas lácteas más importantes recurrieron a servicios de extensión propios y a financiar la incorporación de determinadas tecnologías, por ejemplo máquinas de ordeño y equipos de frío (CAPELINI, O., 1985).

En los años '80, comenzaron a observarse los resultados de las medidas implantadas por las principales industrias lácteas y los cambios de relevancia como resultado de la incorporación de tecnología en el sector primario. Al mismo tiempo, se inició un proceso de concentración de la actividad y expulsión de unidades que continuó hasta la actualidad (QUARANTA, G., 2002). De este modo, el número de explotaciones tamberas cayó aproximadamente un 26 % y de esta manera, en 1982 hubo en la región 37.462 tambos y en 1988 esa cantidad disminuyó a 27.588. Por lo tanto, en la provincia de Córdoba el

número de tambos se redujo en algo más de 4.600, 3.500 en la provincia de Buenos Aires y 2.400 en Santa Fe (PARELMAN, L., 1993).

En el año 1988, el 37 % de estas explotaciones realizaba ordeñe manual y poseía el 15,7 % de las cabezas, mientras que el 63 % ordeñaba mecánicamente y tenía el 84,3 % del ganado. Las provincias de Córdoba y Santa Fe explicaban el 30,4 % y el 30,1 % del total de tambos de la región y el 35,4 % y el 29,7 % del ganado vacuno de ordeñe respectivamente, en tanto que la provincia de Buenos Aires daba cuenta del 25 % de los tambos y el 29,5 % de las cabezas. Por último, la provincia de Entre Ríos aparecía detrás de las anteriores con el 14,5 % de las explotaciones tamberas y el 5,4 % del ganado destinado a la lechería en la región (QUARANTA, G., 2002).

POSADA, M. (1995), explica el proceso de cambio tecnológico y diferenciación social ocurrido en el complejo lácteo pampeano como el resultado de transformaciones donde, a partir de una determinada situación estructural, se entrecruzan las estrategias de los diferentes actores desencadenando los resultados acontecidos. Así, un número importante de tambos que no pudieron responder a las demandas de las industrias y tampoco aprovechar las posibilidades que éstas brindaban, fueron expulsados de la actividad y probablemente también del sector. Otros, en cambio, pudieron articularse con las estrategias de las industrias más importantes y adaptarse a las nuevas situaciones, enfrentando exitosamente los procesos de reconversión y cambio tecnológico acontecidos. Las industrias desplegaron una estrategia en la cual ofrecían determinadas facilidades, especialmente a través de mecanismos de financiamiento y asistencia técnica, que se sumaban a las bonificaciones existentes, según los criterios establecidos a determinados tambos que cumplían ciertas condiciones para enfrentar exitosamente estas transformaciones. No todos los tambos tuvieron la posibilidad de acceder a estos mecanismos que las industrias ofrecían, sino que solamente estuvo disponible para aquellos que disponían de cierto piso de recursos a partir del cual iniciar este sendero de cambio tecnológico. Si bien se excluía desde el inicio a aquellos tambos que por su baja disponibilidad de recursos resultaban de muy difícil reconversión, algunos autores (SOLÁ, F., 1987), interpretan que sin estos mecanismos utilizados de extensión y financiación en la compra de equipos e insumos por las industrias, el proceso de expulsión de establecimientos tamberos de la actividad podrían haber sido todavía más agudos.

Los procesos de reestructuración en el sector primario desembocaron en una lechería caracterizada por la concentración de la producción en un segmento de unidades con fuerte incorporación de tecnología, donde predominó la “mediería” o el trabajo a porcentaje como forma de organización laboral, y la persistencia de

una importante cantidad de explotaciones tamberas de baja tecnología y de escasa importancia productiva, mayormente de carácter familiar, articuladas a segmentos de la demanda con menos requisitos de calidad (SCHILDER, E., 1997; QUARANTA, G., 2001a y 2001b).

En la primera mitad de la década del '90, se observó un aumento de la producción de algo más del 45 % entre 1988 y 1996, al mismo tiempo el número de tambos descendió en casi un 30 % y la producción anual de litros de leche por vaca aumentó en promedio un 25 %. Además, la producción de litros diarios en promedio de un tambo fue en 1996 de 1.104 litros (Cuadro 2).

**Cuadro 2.** Comportamiento productivo de la producción lechera entre 1988 y 1996.

<b>Variables e indicadores</b>	<b>1988</b>	<b>1996</b>	<b>1996/1988</b>
<b>Producción nacional (millones de litros)</b>	<b>6.061</b>	<b>8.865</b>	+46,3 %
<b>Número de tambos</b>	<b>30.500</b>	<b>22.000</b>	-27,9 %
<b>Número de vacas</b>	<b>2.010.711</b>	<b>2.358.000</b>	+17,3 %
<b>Vacas totales/tambo</b>	<b>66</b>	<b>107</b>	+62,6 %
<b>Litros/tambo.día</b>	<b>544</b>	<b>1.104</b>	+102,8 %
<b>Litros/vaca.año</b>	<b>3.014</b>	<b>3.760</b>	+24,7 %

Fuente: SAGPyA, 1996.

Argentina, durante este período, fue uno de los países con mayor crecimiento a nivel mundial. Este proceso estuvo caracterizado por importantes inversiones en tecnologías de insumos y de procesos (conservación de forrajes, equipos de frío, mejoras en el aprovechamiento y en la calidad del pasto, inseminación artificial, mejora en la genética animal, fertilización de pasturas, asesoramiento agronómico y veterinario, etc.), y un aumento consecuente de la escala mínima eficiente de los tambos. Entre 1998 y 2001, se dio un proceso de desaceleración del crecimiento de la producción y crisis del sector lácteo en su conjunto. Este período se caracterizó por la caída de la demanda interna de lácteos y las exportaciones, con la consiguiente agudización de conflictos entre los productores tamberos y la industria productora de lácteos. También, se notó un mayor comportamiento cíclico de la producción. Se alcanzaron 10.300 millones de litros de leche cruda en 1999 y luego comenzó a descender esta cantidad (UADE, 2004).

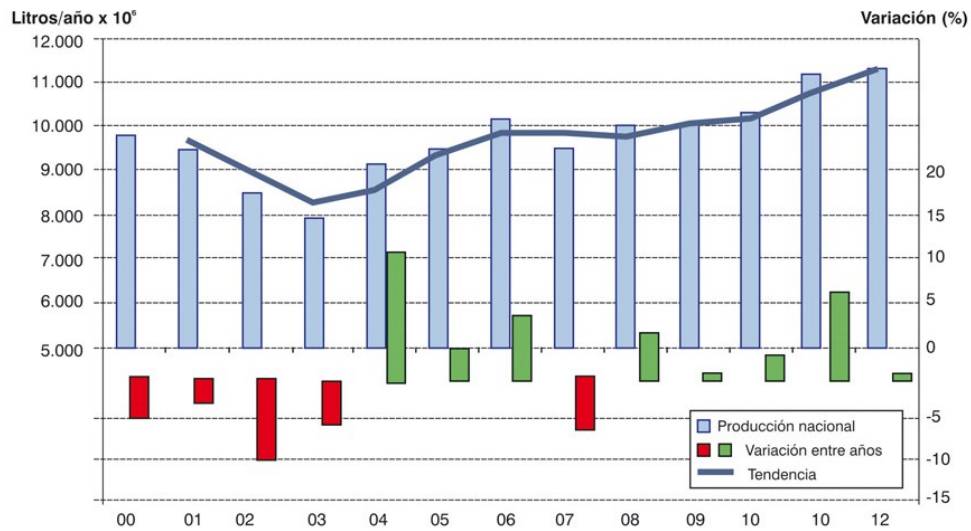


A partir de 1999 y hasta comienzos de 2003, el sistema estuvo inmerso en una crisis que obligó a una gran reestructuración de las empresas. Tal hecho, afectó al sector primario por la cantidad de tambos que salieron del sistema y en la variación de los niveles de producción registrados. Sin embargo, este proceso les permitió, a partir del 2004, incrementar la competitividad de los tambos que quedaron (CIL, 2004).

Durante el año 2004, la oferta de materia prima se incrementó en un 17 % con relación al año anterior, colocando algo más de la mitad del excedente de producción sobre el 2003 en el mercado internacional, lo que permitió aprovechar los buenos precios internacionales, la competitividad cambiaria y una relativa estabilidad de precios. Este panorama alentador continuó durante el año 2005, alcanzando en el primer cuatrimestre, un aumento del 4,5 % de la producción primaria de leche y un 23 y 38 % de las exportaciones en volumen y en valor respectivamente, comparadas con el mismo período del año anterior (FUNPEL, 2013).

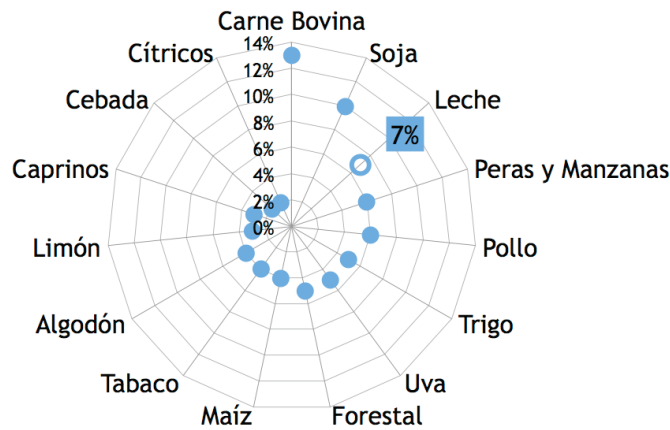
Las contingencias climáticas que se abatieron sobre las principales cuencas lecheras a partir del otoño de 2007, provocaron una caída de la producción que recién comenzó a revertirse a principios de 2008, año en el cual, por tercera vez, Argentina superó los 10.000 millones de litros (Figura 1). La producción nacional de leche fue de 11.338 millones de litros en el año 2012, volumen que fue destinado en un 78 % y 22 % al consumo interno y a la exportación, respectivamente (MAGyP, 2013).

Considerando el período de los 13 años (2000-2012), como se observa en la Figura 1, se registró una tasa de crecimiento promedio anual de 1,21 %, valor inferior al registrado durante las décadas 1980-1990 (2,7 %), y 1990-2000 (5,8 %). El análisis de la tendencia de este período permitió identificar la existencia de cuatro subperíodos: dos de crecimiento registrados entre los años 2004-2006 y 2008-2012, uno de estabilización de la producción visualizado entre los años 2006-2008 y uno de decrecimiento al inicio de la serie (2000-2003), (TAVERNA M., et al., 2013).



**Figura 1.** Evolución de la producción nacional de leche (2000-2012). Fuente: TAVERNA, M. et al., 2013.

Actualmente, la importancia de la cadena láctea argentina puede expresarse por el aporte del 1,8 % del valor agregado bruto nacional, y por ser la tercera de las cadenas agroalimentarias, luego de la cárnica y sojera, en términos de generación de empleo, representando un 7 % del total de ocupados (FUNPEL, 2013), como se observa en la Figura 2.



**Figura 2.** Porcentaje de ocupación de la mano de obra en las cadenas agroalimentarias de la Argentina. Fuente: FUNPEL, 2013.

En el Cuadro 3, se presenta un resumen con los principales valores a nivel nacional de la cadena láctea, ya sea del sector primario como de la industria (FUNPEL, 2013). Se puede observar que el número de establecimientos con actividad tambo superan los 11.000; el tamaño promedio del rodeo por tambo es de 146 vacas totales; la producción diaria media por tambo es de 2.600 y la mano de obra estimada por tambo es de 4,5 personas.

**Cuadro 3:** La cadena láctea argentina en cifras.

<b>Establecimientos con actividad Tambo <sup>1</sup></b>	11.049	
<b>Unidades Productivas <sup>2</sup></b>	12.003	
<b>Rodeo lechero nacional <sup>3</sup></b>	1.747.914 vacas totales	
<b>Tamaño promedio del rodeo</b>	146 vacas totales	
<b>Producción media por Unidad Productiva</b>	2.600 litros/día	
<b>Producción nacional de leche</b>	11.339 miles de toneladas <sup>4</sup>	
<b>Participación s/ prod. mundial</b>	1,8% (posición N° 14)	
<b>Producción promedio por vaca</b>	6.490 litros / vaca total.año	
<b>Valor Bruto de la producción primaria</b>	Aprox. \$ 17.800 millones	
<b>Ventas totales de la industria (2011)</b>	Aprox. \$ 44.000 millones	15% x expo
<b>Utilización de la leche</b>	Quesos	41%
	Leches en Polvo	22%
	Leches Fluidas	17%
	Yogur y L. Cultivada	4%
	Otros	16%
<b>Producción principales rubros (miles de ton.)</b>	Quesos	564
	Leches en Polvo	313
	Leches Fluidas	1.813
	Yogur y L. Cultivada	514
	Otros	442
<b>Exportaciones de Productos Lácteos</b>	US\$ 1.557 millones	
	3,6% de la expo mundial	
<b>Porcentaje de la producción que se exporta</b>	24%	
<b>Principales mercados de exportación (en monto)</b>	Venezuela	26%
	Brasil	22%
	Argelia	12%
	Chile	5%
	China	4%
	Resto	32%
<b>Consumo por habitante</b>	Lácteos General (leche equivalente)	209,5 litros
	L. Fluidas <sup>5</sup>	44 litros
	Quesos	12,4 kg.
	Leches en Polvo	2,4 kg.
	Yogur y L. Cultivada	12,4 kg.
<b>Mano de Obra (estimación aprox.)</b>	Directa en tambo	50.000
	Directa en industria	34.000

Fuente: FUNPEL, 2013.

### 1.1.2. Distribución de los tambos por tamaño productivo y representatividad a nivel nacional y provincial

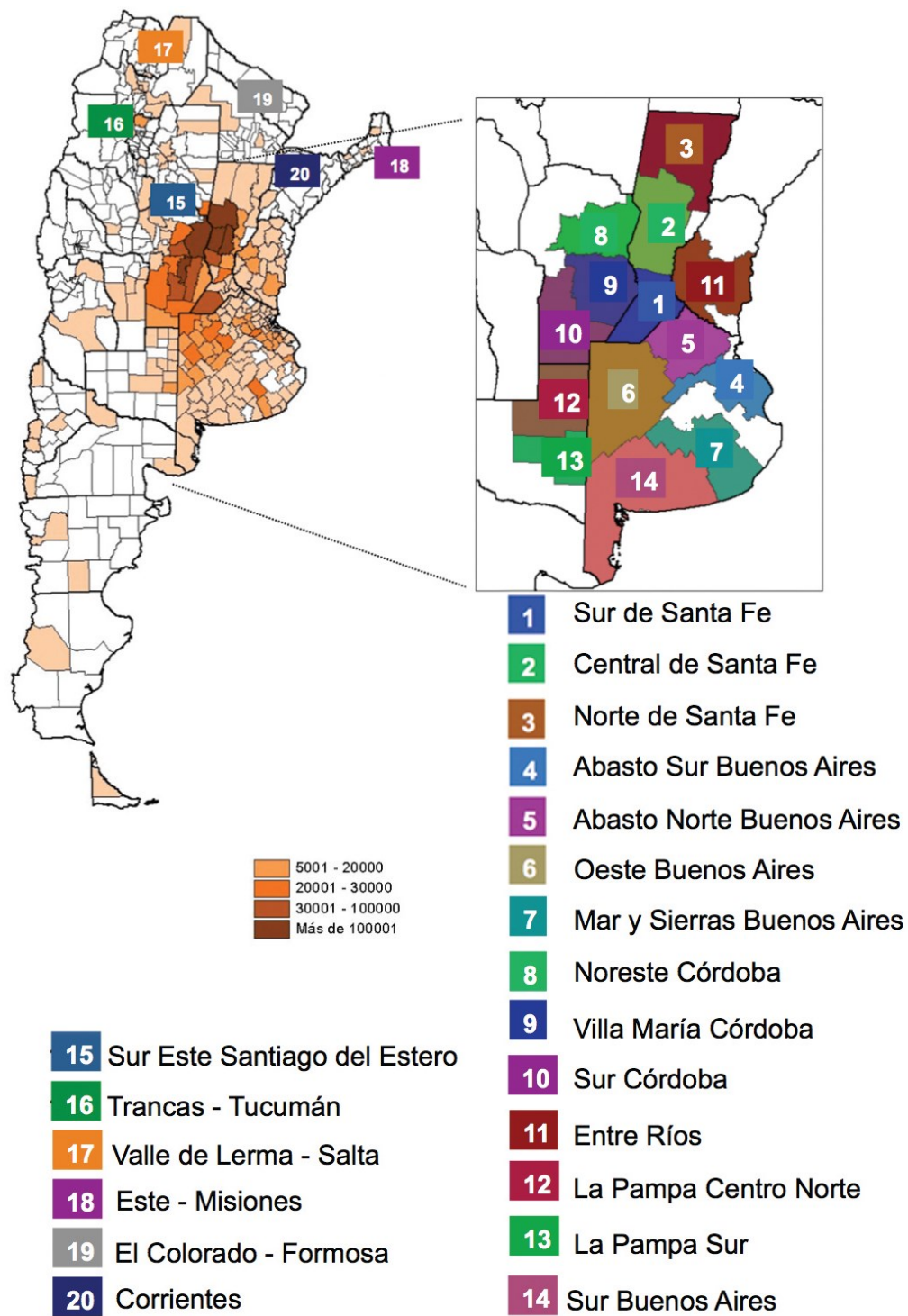
En la República Argentina, los tambos se encuentran organizados en cuencas lecheras. La cuenca Central de Santa Fe, en la que esta inserta el área de estudio de este trabajo, es la que contiene el mayor número de tambos con 3.471, es decir un 29,90 % del total nacional y en la cual, la cantidad de establecimientos con una superficie menor a 100 ha es de 1.453, representando el 41,86 % de establecimientos en el total de esta cuenca, según se muestra en el Cuadro 4. De esta manera, estos valores otorgan una aproximación a la característica del tamaño de los tambos en la zona en estudio (FUNPEL, 2013).

**Cuadro 4.** Cantidad de tambos por cuenca y representatividad nacional

Cuencas	Tambos por cuenca (unidad)	Total Nacional	Tambos <100 has por cuenca	Total de la cuenca
1 Sur Santa Fe	324	2,80%	110	33,95%
2 Central Santa Fe	3.471	29,90%	1.453	41,86%
3 Norte Santa Fe	63	0,50%	41	65,08%
4 Abasto Sur Buenos Aires	812	7,00%	424	52,22%
5 Abasto Norte Bs. As.	393	3,30%	205	52,16%
6 Oeste Bs. As.	1.036	8,92%	352	33,98%
7 Mar y Sierras Bs. As.	182	1,57%	47	25,82%
8 Córdoba Norte	1.977	17,01%	493	24,94%
9 Villa María Córdoba	1.178	10,14%	285	24,19%
10 Sur Córdoba	353	3,04%	110	31,16%
11 Entre Ríos	610	5,25%	468	76,72%
12 La Pampa Centro Norte	62	0,53%	21	33,87%
13 La Pampa Sur	145	1,25%	25	17,24%
14 Buenos Aires Sur	145	1,25%	77	53,10%
15 Sur Este Santiago del Estero	146	1,26%	13	8,90%
16 Trancas Tucumán	56	0,48%	17	30,36%
17 Valle de Lerma Salta	45	0,39%	9	20,00%
18 Este Misiones	416	3,58%	-	-
19 El Colorado-Formosa	100	0,86%	-	-
20 Corrientes	106	0,91%	-	-

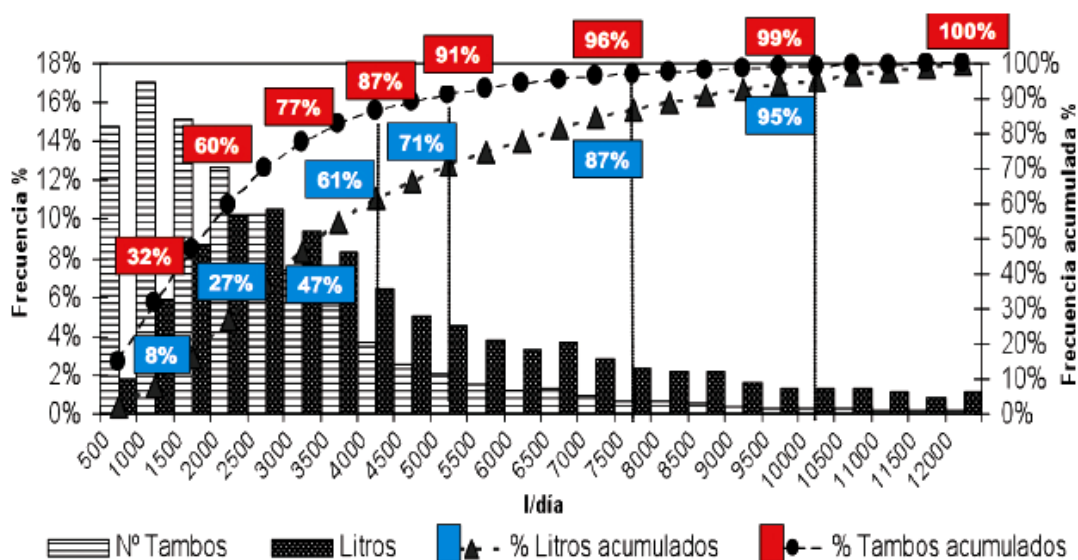
Fuente: FUNPEL, 2013.

En cuanto al número de animales, en la Figura 3 y para el año 2013, se observa que la región del país con mayor concentración es la conformada por los departamentos del centro-oeste de la provincia de Santa Fe y del centro-este de Córdoba. Asimismo, se localizan las distintas cuencas lecheras de la Argentina (TAVERNA, M., 2013).



**Figura 3.** Densidad de vacas e identificación de las principales cuencas pampeana y extra pampeana de la Argentina. Fuente: TAVERNA, M. 2013.

El conocimiento de la escala productiva de los tambos, como así también, la representatividad de diferentes estratos dentro del contexto de la población de tambos de un país, resulta uno de los indicadores estratégicos de caracterización por sus connotaciones económicas, tecnológicas y sociales. La cantidad de tambos y de leche producida según rangos de volumen van de 1 a 500, hasta 11.500 a 12.000 litros/día. La mayor frecuencia relativa de tambos (17 %), se ubica dentro del rango de 500 a 1.000 litros diarios. Este grupo aporta el 6 % de la producción nacional. El volumen de producción diario que presenta la mayor frecuencia relativa es de 2.500 a 3.000 litros/día (11 %), rango en el cual está incluido el 10 % de los tambos del país. Dentro de las producciones que van de 1 a 2.000 o de 1 a 3.500 litros/día se encuentran el 60 % y el 77 % de los tambos del país, respectivamente. A su vez, este 60 % de los tambos de menos de 2.000 litros/día aporta el 27 % de la producción nacional, mientras que el 77 % (menos de 3.500 litros/día), aporta el 47 %. Es decir que, el 23 % de los tambos de mayor escala de producción aporta más del 50 % de la producción nacional de leche (Figura 4) (FUNPEL, 2013).



**Figura 4.** Estratificación de tambos y producción diaria de leche. Fuente: FUNPEL, 2013.

Se observa que la reducción en su número y el incremento de la escala constituyen procesos que caracterizan la evolución de los tambos de la gran mayoría de los países en el mundo. Entre 1988 y 2012, la cantidad de tambos se redujo en un 60 %, valor que representa una disminución anual promedio de 2,6 %. Si bien, esta caída resulta considerable, se ubica dentro del rango más bajo a nivel mundial (menor a 3-

4 %/año), que solamente exhibe un grupo reducido de países (Nueva Zelanda, Australia, EE.UU. o algunos países de la U.E.), dado que la mayor parte presentan valores dentro de un rango de -5 % hasta casos extremos de -10 % anual. En Argentina, resulta interesante remarcar además, una cierta desaceleración del proceso. Entre el período 1988/2002 y el más reciente (2002/2012), la tasa media anual disminuyó aproximadamente, un 30 % (-3,6 % vs. -2,4 %/año), (TAVERNA, M., 2013).

La cantidad de vacas totales (VT), presentó una reducción del 13 % para el período analizado (1988-2012), valor que representó una reducción promedio anual del 0,5 %. Este indicador se aceleró en el período más reciente, pasando de -0,02 % a -2,4 % por año. La producción por tambo se incrementó 5 veces, pasando de 551 en 1988 a 2.736 litros/día, en la actualidad. Este cambio implicó un crecimiento anual promedio del 12 %. Se evidencia una clara tendencia de reducción de estos valores (13,6 vs. 7,5 %/año), entre períodos sucesivos (1988-2002 vs. 2002/12, respectivamente). Tal aumento de la producción del tambo en estos 24 años, estaría explicado en un 55-60 % por una mayor cantidad de vacas y en un 40-45 % por un incremento de las producciones individuales como se puede ver en el Cuadro 5 (TAVERNA, M., 2013).

En términos de leche por hectárea/año, la evaluación a nivel nacional en 2005 (CHIMICZ, J. y GAMBUIZZI, E. 2007), indicó que la mayor parte de los productores (57 %), presentaban productividades comprendidas entre 3.000 y 6.000 litros/ha, alcanzando un promedio general de 4.615 litros por hectárea/año. Según CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola), el promedio de producción de leche por hectárea/año en el ejercicio 2011/12 fue de 11.491 litros, encontrándose el 60 % de los tambos entre los 8.800 y los 13.900 litros/hectárea/año (CREA, 2012).

**Cuadro 5.** Evolución nacional de la cantidad de unidades productivas (tambos), de vacas totales (VT) e indicadores de escala y de producción animal. Período 1988-2012.

Items	AÑOS				VARIACIÓN ANUAL		
	1988	2002	2008	2012	88/02	02/12	88/12
Tambos (unidad)	30.141	15.000	11.805	11.354	-3,6%	-2,4%	-2,6%
Vacas Totales (x 10 <sup>3</sup> )	2.010	2.005	1.784	1.748	-0,02%	-1,3%	-0,5%
Producción (litros/tambo/día)	551	1.557	2.323	2.736	+13,6%	+7,5%	+12%
Escala (vacas/tambo)	67	134	151	154	+7,4%	+1,5%	+5,6%
Producción Individual (litros/VT/día)	8-9	11-12	15-16	17-18	+2,5%	+5,2%	+4,4%

Fuente: TAVERNA, M., 2013.

Aunque durante los últimos años de la década del '90 cayó abruptamente la cantidad de tambos, la producción total de leche cruda en Argentina se mantuvo. El mantenimiento de los niveles de producción logrado con una menor cantidad de tambos puede ser explicado por el aprovechamiento de economías de escala, el uso de instalaciones más tecnificadas, y por un aumento de la eficiencia media por tambo y por vaca. En este mismo sentido, se verificó un proceso de segmentación de la producción en dos grupos, un grupo de productores lecheros de gran eficiencia, con fuertes inversiones de capital, y otro grupo de productores lecheros de menor eficiencia, con menor aprovechamiento de economías de escala de producción, que fueron los que mayores problemas económico-financieros enfrentaron. Muchos de estos últimos productores abandonaron el sector (UADE, 2004).

En relación con lo anterior, se presentan aspectos concernientes al gerenciamiento del productor lechero y de la mano de obra en los establecimientos:

- Una característica particular de los propietarios de tambo argentinos, es que en general, no permanecen en el campo ni realizan las tareas operativas diarias de ordeño y alimentación del rodeo. Según un relevamiento realizado sobre 1.496 productores, el 96,5 % de los mismos es de género masculino, y tiene una edad promedio de 52 años. Según esta evaluación, sólo el 30 % vive en el campo, mientras que el 60 % vive en una ciudad cercana y el restante 10 % en ciudades más alejadas (CHIMICZ, J. y GAMBUIZZI, E., 2007).
- La figura predominante en términos de estructura de propiedad y gerenciamiento es la de un gerente general y administrador que es dueño del capital. El acceso a capacitación e información no parece ser una limitante en la figura del productor, ya que el 90 % de los mismos afirmaba tener algún tipo de capacitación y el 76 % recibía asesoramiento profesional. El relevamiento encontró que el 60 % había completado al menos la escuela secundaria (CHIMICZ, J. y GAMBUIZZI, E., 2007).
- De acuerdo al promedio de 115 tambos CREA, de 8 regiones diferentes, en el 2012 se empleaban 7,7 personas/tambo entre personal de ordeño y otras tareas. Sin embargo esto varía con la escala de los sistemas y cabe destacar que el promedio CREA (472 vacas totales/explotación), representa tambos de escala mayor al promedio nacional. En este esquema se incluye a un tambero o encargado que gerencia las tareas operativas y recibe un porcentaje fijo de los ingresos por venta



de leche (típicamente entre 8 y 15 %) y distintos niveles de personal operativo asalariado (CREA, 2012).

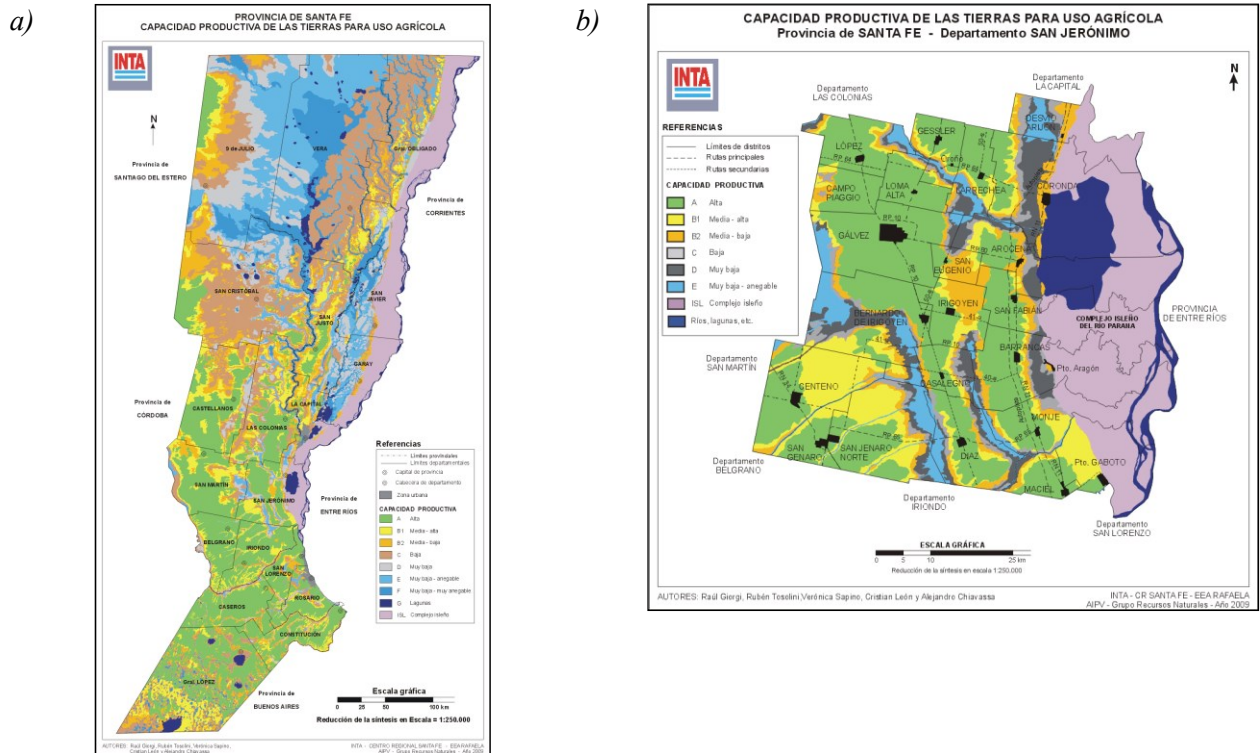
- Si bien la gran mayoría de los productores en Argentina son dueños de al menos una porción de la tierra, el alquiler es un recurso muy utilizado. De hecho, un 64 % de los productores relevados pagaba alquiler, y quienes lo hacían tenían en promedio un 49 % de la tierra en producción bajo esa modalidad (CHIMICZ, J. y GAMBUIZZI, E., 2007).
- Un dato más actualizado surge de los resultados sobre el Régimen de Tenencia de la Tierra sobre la base de la Encuesta Tecnológica (ciclo agrícola 2006/7), elaborada por la Red de Información Agropecuaria Nacional (RIAN), dependiente del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Según ésta, la superficie bajo contratos de arrendamientos representó el 34,25 % de la superficie total relevada, contra el 19,8 % registrado en el Censo Nacional Agropecuario del año 2002. La superficie con contratos de aparcería llegaba al 3,29 % frente al 1,20 % en 2002. La superficie bajo contratos accidentales era el 2 % mientras fue del 4,36 % en 2002. Según esta encuesta, más del 40 % de los productores agropecuarios pampeanos combinan actualmente propiedad de la tierra con contratos de arrendamiento y aparcería (BARKSKY, O. y GELMAN, J., 2009).

## 1.2. Caracterización del área geográfica en estudio

La Provincia de Santa Fe comprende una superficie de 133.007 km<sup>2</sup>, lo que representa el 4,8 % de la superficie total de la República Argentina. Integra la región agrícola-ganadera e industrial de la Argentina que concentra gran parte de la población del país. Se encuentra ubicada entre los meridianos de 59° y 63° de longitud oeste y los paralelos de 28° y 34° de latitud sur, en una extensa planicie que se caracteriza por la suavidad de su relieve. Presenta una variabilidad climática y de suelos que permite la producción de una agricultura pura como de sistemas mixtos basados en la ganadería lechera, de cría e internada (INDEC, 2002). Es así que:

*La producción tambera a nivel comercial, se concentra principalmente en el centro y sur de la provincia. La cuenca Central de Santa Fe es la de mayor importancia ya que representa el 89,6 % del total de la producción de leche cruda de tambo a nivel provincial y concentra 87 % de los tambos. Por otro lado, las vacas totales de tambos (secas y en ordeño) representan el 84,5 % del total. La misma está formada por los departamentos: Castellanos, Las Colonias, San Cristóbal, San Martín, La Capital, San Justo y San Jerónimo (CASTIGNANI, H. et al., 2005).*

El departamento San Jerónimo, como parte de la cuenca Central de Santa Fe, ocupa una superficie de 443.969 ha. A continuación, en la Figura 5 (a y b), se expone la capacidad productiva de los suelos de la provincia de Santa Fe y del departamento San Jerónimo respectivamente.



**Figura 5:** Mapas de capacidad productiva de las tierras de la Provincia de Santa Fe (a) y el Departamento San Jerónimo (b) para uso agrícola y pasturas de alfalfa. Fuente: GIORGI, R. et al., 2011.

Se presentan los inventarios con las superficies de cada clase de capacidad productiva para la provincia de Santa Fe y el departamento San Jerónimo (Cuadro 6). En la misma, se puede visualizar que el 39,4 % (5.244.442 ha), del total de la superficie provincial tiene capacidad media-alta (clases 1, 2 y 3), mientras que el 51,8 % (6.895.525 ha) tiene baja, muy baja o nula capacidad productiva (clases 4, 5, 6,7 y 8). En relación con el departamento San Jerónimo, el 53,2 % (235.898 ha), de su superficie tiene capacidad productiva media-alta para uso agrícola y pasturas de alfalfa, el 17,2 % (76.487 ha), es de baja a muy baja capacidad productiva con aptitud para uso de pasturas adaptadas a suelos salinos sódicos y pastizales naturales, y el complejo isleño (Co. Isleño), con 28,6 % (127.057 ha), cuenta con 111.000 ha de tierras no

firμες con pastizales naturales, aptas para la producción de ganadería vacuna de carne (GIORGI, R. et al., 2011).

**Cuadro 6.** Inventario con la superficie de cada clase por aptitud agropecuaria para la Provincia de Santa Fe y el Departamento San Jerónimo.

Clases	Provincia Santa Fe		Departamento San Jerónimo	
	Superficie (ha)	%	Superficie (ha)	%
1	2.859.393	21,5	152.159	34,3
2	1.136.945	8,5	51.052	11,5
3	1.248.104	9,4	32.687	7,4
4	2.316.540	17,4	18.452	4,2
5	1.651.231	12,4	33.463	7,5
6	1.726.710	13	24.572	5,5
7	908.880	6,8	0	0
8	292.164	2,2	0	0
Co. Isleño	1.062.150	8	127.057	28,6
Z. urbanas	108.289	0,8	4.527	1
<b>Total</b>	<b>13.310.407</b>	<b>100</b>	<b>443.969</b>	<b>100</b>

Fuente: GIORGI, R. et al., 2011.

### 1.2.1. Uso de la tierra

El uso de la tierra predominante en la provincia de Santa Fe difiere del uso registrado para el departamento San Jerónimo, como lo muestra el Cuadro 7. En la provincia, se destaca la superficie destinada al uso de pastizales y montes espontáneos (55 %, 6.165.586 ha), mientras el resto es destinado a cultivos anuales y perennes (29 %, 3.272.414 ha), forrajeras (10 %, 1.122.703 ha), no es utilizada o con desperdicios (8 %, 595.453 ha) o caminos y zonas urbanas (1 %, 91.436 ha). En tanto, en el departamento San Jerónimo, el uso de la tierra se distribuye de la siguiente manera: cultivos anuales y perennes (53 %, 176.219 ha), pastizales (25 %, 81.814 ha), forrajeras (13 %, 42.017 ha), no es utilizada o con desperdicios (5 %, 27.147 ha), o de caminos y zonas urbanas (1 %, 3.866 ha). En esta clasificación, no están consideradas las tierras no firmes (111.000 ha), del sector isleño (127.057 ha), (INDEC, 2002).

**Cuadro 7.** Superficie total de las empresas agropecuarias, por tipo de uso de la tierra, para la Provincia de Santa Fe y el Departamento San Jerónimo.

Uso de la tierra			Provincia Santa Fe (ha)	Departamento San Jerónimo (ha)
Superficie implantada	Cultivos	anuales	3.240.573	175.367
		perennes	6.607	223
	Forrajeras	anuales	375.536	9.613
		perennes	747.166	32.404
	Bosques y/o montes		14.703	221
	Cultivos sin discriminar		10.530	409
	<b>Subtotal</b>		<b>4.395.116</b>	<b>218.236</b>
Superficie destinada a otros usos	Pastizales		4.669.478	77.076
	Bosques y/o montes espontáneos		1.496.108	4.738
	Apta no utilizada		247.991	22.017
	No apta o de desperdicio		347.462	5.130
	Caminos, parques y viviendas		91.436	3.866
	Sin discriminar uso		4.062	
	<b>Subtotal</b>		<b>6.856.537</b>	<b>112.827</b>
<b>Total</b>			<b>11.251.653</b>	<b>331.063</b>

Fuente: INDEC, 2002.

### 1.2.2. Empresas agropecuarias y estructura agraria

Según los datos obtenidos en el Censo Nacional Agropecuario 2002 (INDEC, 2002), en el departamento San Jerónimo habían 1.329 empresas agropecuarias (EAPs), sobre una superficie de 331.063 ha, lo que corresponde al 4,7 % de la cantidad total de empresas agropecuarias de la provincia (28.103 EAPs; 11.251.653 ha). En el Cuadro 8, se observa que de las mencionadas 1.329 EAPs, casi el 50 % (641 EAPs), tiene menos de 100 ha y el 88 % (1.170 empresas), posee una extensión igual o menor a 500 ha.

**Cuadro 8.** Cantidad y superficie de empresas agropecuarias, por escala de extensión. Departamento San Jerónimo.

Extensión (ha)	EAP's (N°)	(%)	Superficie (ha)	(%)
Hasta 5	61	4,6	174	0,1
5,1 - 10	53	4	423	0,1
10,1 - 25	112	8,4	2.046	0,6
25,1 - 50	149	11,2	5.679	1,7
50,1 - 100	266	20	19.846	6
100,1 - 200	263	19,8	37.874	11,4
200,1 - 500	266	20	83.766	25,3
500,1 - 1.000	100	7,5	69.578	21
1.000,1 - 1.500	27	2	32.139	9,7
1.500,1 - 2.000	14	1,1	23.602	7,1
2.000,1 - 2.500	8	0,6	17.567	5,3
2.500,1 - 3.500	5	0,4	13.850	4,2
3.500,1 - 5.000	2	0,2	7.626	2,3
5.000,1 - 7.500	3	0,2	16.895	5,1
<b>Total</b>	<b>1.329</b>	<b>100</b>	<b>331.063</b>	<b>100</b>

Fuente: INDEC, 2002.

### 1.2.3. Caracterización de la ganadería en el Departamento San Jerónimo

Según la Fundación para la Erradicación de la Fiebre Aftosa del departamento San Jerónimo (FUEFA, 2012), el número de establecimientos ganaderos varió entre 1.065 en el año 2003 y 1.071, en el 2010, registrándose un promedio de  $1.180 \pm 80$  en el período evaluado y un valor máximo de 1.253 en el año 2009. De los cuales, el 60-63 % estuvo destinado a la cría, el 22-24 % a la invernada, el 14-15 % al tambo y el 0,2-2 % al feed lot.

#### 1.2.3.1. Sistema productivo y niveles tecnológicos en el tambo

Según BARSKY, O. y GELMAN, J., 2009:

*En la zona pampeana, alrededor de 1960, creció significativamente la existencia de la raza Holando Argentina vinculada con la gran expansión de la producción de leche –que explica en gran medida la expansión de las praderas artificiales-, y donde además se desarrollaron prácticas tecnológicas como el ordeño mecánico, la inseminación artificial, la mejora de las instalaciones de los tambos y un mejor tratamiento del transporte de la leche hasta las usinas procesadoras. En la zona pampeana, el sector lácteo mostró un importante desarrollo durante la década del 90 que permitió multiplicar la producción de leche de 6.000 a 10.000 millones de litros. Al final de este período, comenzó una declinación que terminó en crisis, para posteriormente recuperarse hasta 2006, cuando alcanzó sus máximos históricos. Este crecimiento se dio sobre la base de un aumento del tamaño de los tambos, y de un notable crecimiento*

*de la productividad dado por una gran inversión en tecnología de procesos, equipamiento, suplementación alimentaria, mejoramiento de la calidad y la disponibilidad de forraje a lo largo del año y mejoramiento genético. Todo ello estuvo asociado a un aumento de la concentración productiva en la zona pampeana ya que muchos productores no pudieron, dado el tamaño de sus capitales, acompañar a estos cambios.*

Según registros del INTA AER Gálvez, del mismo modo, en el departamento San Jerónimo y a mediados del siglo XX, se estima que la producción lechera comenzó a tener relevancia dentro de las actividades desarrolladas por los productores agropecuarios. En ese entonces, en relación con la actualidad, los tambos eran pequeños y destinaban su producción diaria a las llamadas “cremerías”. Para el año 1970, existían en el departamento 700 establecimientos dedicados al tambo, aproximadamente.

Entre 1970 y el inicio del siglo XXI, el número de tambos cayó abruptamente, ya que de acuerdo con la Fundación para la Erradicación de la Fiebre Aftosa del departamento San Jerónimo (FUEFA), el número de tambos no presentó grandes variaciones entre los años 2003 y 2010, registrándose en promedio un total de  $157 \pm 4$  tambos en el departamento San Jerónimo. En el año 2012, la misma Fundación informó 145 tambos (FUEFA, 2012).

Este grupo remanente de productores lecheros es heterogéneo de acuerdo con las diferencias definidas por la intensidad de uso del capital y de la tierra. En el estudio realizado sobre la “Creación y Distribución de Valor en la Cadena Láctea”, entre el CFI (Consejo Federal de Inversiones) y el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), (LACELLI, G., 2006), se establecieron tres estratos de productores lecheros para la cuenca Central de Santa Fe y se definió un modelo de producción predominante según el nivel de entrega diaria de leche cruda por tambo (Cuadro 9). En el estrato chico (entrega diaria promedio de 1.000 litros), se encuentra el 49.4 % de los tambos que producen el 28 % de la leche obtenida. El estrato mediano, que tiene una entrega diaria promedio de 2.100 litros de leche, representa el 47.4 % de la producción total de la cuenca y contiene el 39.3 % de los tambos. Finalmente, el estrato de producción grande, con 3.800 litros de entrega diaria de leche, concentra la menor proporción, tanto de tambos como de producción en la cuenca. Estos valores muestran que, entre los estratos mediano y chico, se concentra la mayor cantidad de tambos (CASTELLANO, A. et al., 2009).

**Cuadro 9.** Características técnicas de producción primaria, nivel de producción y distribución de los tambos según estrato en la cuenca Central de Santa Fe.

<b>Cuenca Central de Santa Fe</b>			
Estrato	Chico	Mediano	Grande
Superficie total (ha)	90	120	190
Superficie alquilada (ha)	10	48	60
Superficie propia (ha)	80	72	130
Carga Vaca Total/ha	1,11	1,38	1,40
Vaca Ordeñe/Vaca Total (%)	72	75	75
Vacas en Ordeñe	72	124	200
Litros/Vaca Ordeñe/día	14	17	19
Litros/ha/año	4.056	6.388	7.300
Mano de obra (Equivalente hombre (EH))	2,75	2,50	4,75
Entrega diaria (litros/día)	1.000	2.100	3.800
Producción (%)	28	47,4	24,6
Tambos (%)	49,4	39,3	11,3

Fuente: CFI - INTA. 2006. Equivalente Hombre (EH): Un equivalente hombre equivale a una persona adulta que trabaja 8 horas diarias.

### 1.3. Planteo del problema

Los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración y resultan apropiados cuando el investigador se interesa por el significado de las experiencias y valores humanos, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado, así como, cuando se busca una perspectiva cercana de los participantes (HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P., 2006).

Así, frente al proceso de agriculturización ocurrido en el centro santafesino, la pregunta eje que guió al presente estudio es: ¿cuáles fueron las estrategias que generaron los productores lecheros del

departamento San Jerónimo (integrante de la Cuenca Lechera Central Santafesina), durante los últimos 24 años, para adaptarse y permanecer en el sistema de producción lácteo?.

De esta manera, el problema de la investigación queda planteado por la ausencia de conocimiento sobre las estrategias generadas por los productores lecheros para consolidar su sistema productivo, adaptarse y permanecer dentro de la producción láctea, en un contexto de cambio del sector agropecuario y en competencia con un proceso de intensificación de la actividad agrícola.

#### **1.4. Objetivos del estudio**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar la actividad lechera actual del Departamento San Jerónimo, en sus aspectos socio-productivos y contextualizarla en el proceso de agriculturización, con la finalidad de construir tipologías de productores y caracterizar estrategias de adaptación.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Identificar aspectos socio-productivos relevantes de la lechería, a partir de informantes calificados de la zona en estudio.
2. Elaborar categorías de análisis del objeto de estudio.
3. Construir tipologías de productores lecheros, según las categorías de análisis identificadas.
4. Identificar y describir las estrategias generadas por los tipos construidos, que les permitieron consolidar su sistema productivo particular, adaptarse y permanecer.

#### **1.5. Justificación del estudio**

La diversidad de actividades en el sector agropecuario es relevante para la vida misma del campo, de las ciudades pequeñas y pueblos que tienen un importante contacto con el mismo. La importancia de la actividad lechera en este territorio está determinada por ser generadora de mano de obra y por permitir el arraigo de la gente al campo, en comparación con la agricultura, en la cual, la necesidad de mano de obra disminuye y a su vez, expulsa a las personas de la zona rural. Es una actividad que, desde el punto de vista ambiental, resulta más sustentable que la agricultura ya que no requiere la aplicación, en forma relativa, de



las cantidades de insumos (fitosanitarios, etc.), como las requeridas por la agricultura. La producción lechera, con un manejo técnico adecuado, puede ser económicamente más rentable que la agricultura. De acuerdo con estos tres últimos puntos, la actividad lechera se enmarca en los preceptos de la teoría del desarrollo sustentable.

Según el informe Brundtland:

*...el desarrollo sustentable es un proceso en el cual la explotación de los recursos, el desarrollo tecnológico y el cambio institucional, estén en armonía con el medio ambiente y satisfagan de manera equitativa las necesidades de las generaciones actuales, sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer las propias. En su concepción más amplia, la sustentabilidad es un término aplicable a la sociedad en su conjunto, no a sectores específicos (Ej.: el ambiente, la política, la economía). La idea de sustentabilidad del desarrollo no admite evaluaciones caprichosas del ambiente ni estimaciones apocalípticas de su deterioro, sino que propone una redefinición de los patrones de consumo material que ponga límite al tipo de explotación actual de los ecosistemas. Tampoco admite criterios de éxitos parciales o acotados, en términos de algunos grupos sociales o países determinados, sino que promueve un nuevo sentido de solidaridad social global, en y entre el conjunto de las naciones. En síntesis, puede enunciarse que central al concepto de sustentabilidad del desarrollo es el de la sustentabilidad social (VIGLIZZO, E. F., 2001).*

De acuerdo con la deficiencia en el conocimiento del problema de investigación, se busca generar información que permita aportar elementos valiosos para elaborar políticas agropecuarias apropiadas que fortalezcan los procesos de desarrollo sustentable de la producción lechera y del territorio.

### **1.5.1 Viabilidad de la investigación**

La investigación tuvo una alta factibilidad de realización debido a las siguientes dimensiones:

- Accesibilidad geográfica: las vías de comunicación para acceder y realizar las encuestas/entrevistas fueron adecuadas.
- Accesibilidad instrumental: las unidades de análisis fueron identificadas y se dispuso de adecuada información primaria y secundaria relativa al sector identificado.
- Disponibilidad de recursos: los recursos económicos y de infraestructura/servicios fueron asegurados por la institución.
- Disponibilidad de tiempo: según el cronograma previsto se realizó el trabajo.

## CAPÍTULO II

### 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Los estudios cualitativos son artesanales, “trajes hechos a medida de las circunstancias” (HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P., 2006). Y el principal factor es que los casos nos proporcionen un sentido de comprensión profunda del ambiente y del problema de investigación (MERTENS, D., 2005).

MERTENS, D. (2005), además de COLEMAN, H. y UNRAU, Y. (2005), consideran que la investigación cualitativa es particularmente útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente (deficiencias en el conocimiento del problema).

De esta manera, la investigación se correspondió con un estudio de caso con construcción de tipologías desde un abordaje cualitativo. Se orientó hacia el conocimiento de las estrategias generadas por los productores lecheros de la zona en estudio desde 1990 hasta la actualidad (2014), las que les permitieron consolidar su sistema productivo particular, adaptarse y permanecer en la de producción láctea, en un contexto de cambio del sector agropecuario y en competencia con un proceso de intensificación de la agricultura sobre la base de cultivos extensivos. El estudio de caso resulta ser un método adecuado al problema en estudio, ya que permite obtener información en profundidad acerca de un caso delimitado con una problemática específica.

Un estudio de caso constituye un método para aprender respecto a una instancia compleja, basado en un entendimiento comprensivo de esta instancia como un “todo” y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos (MERTENS, D., 2005).

Para WIERSMA, W. Y JURIS, S. (2005), el estudio de caso es el examen detallado de “algo”: un evento específico, una organización, un sistema educativo, por ejemplo. En términos de WILLIAMS, M.; GRINNELL, R. Y UNRAU, Y. (2005), el estudio de caso se concentra en una unidad de análisis. YIN, R. (2003), señala que un estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno

contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

El estudio de caso es una estrategia de investigación que resulta pertinente para preguntas destinadas a profundizar “cómo” y “por qué” acontecen determinados fenómenos. Se trata de una estrategia que permite y facilita captar la globalidad de un fenómeno y sus significados en contextos "naturales", es decir en los espacios mismos donde estos se producen y toman sentido (YIN, R., 1984).

Gran parte de los estudios de caso de este tipo, tienen como objetivo documentar una experiencia o evento en profundidad o, entender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo vivieron. El estudio de caso cualitativo no persigue ninguna clase de generalización.

### **2.1. Unidad de análisis y de observación**

La unidad de análisis se conformó por las empresas agropecuarias familiares lecheras del departamento San Jerónimo y la unidad de observación se dirigió a los productores lecheros, de los cuales se realizó una muestra teórica intencional del total de productores lecheros del departamento.

Según HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P., 2006, las muestras teóricas o conceptuales se realizan cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría. Es decir, se eligen a las unidades porque poseen uno o más atributos, que contribuyen a desarrollar la teoría.

### **2.2. Técnicas de recolección de datos**

MERTENS, D. (2005), señala que en el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos.

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia (HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P., 2006).

En primer término, se entrevistó a informantes calificados, para lo cual se seleccionaron dos ingenieros agrónomos del distrito Gálvez, ya que ambos están trabajando en el medio agropecuario del departamento San Jerónimo desde hace 20 y 30 años y conocen en profundidad el proceso histórico-productivo ocurrido en la zona de estudio.

Luego, con la finalidad de obtener un conjunto de datos, tanto productivos como sociales, que den cuenta de cada empresa agropecuaria familiar y del productor, se utilizó en forma simultánea, la doble técnica de encuestas y entrevistas en profundidad, las que se plasmaron en doce productores lecheros de siete distritos ubicados en el sector oeste del departamento (distritos: López, Gálvez, Larrechea, Bernardo de Irigoyen, Centeno, San Genaro y Díaz), ya que es allí en donde se concentra en la actualidad el mayor número de tambos. No se seleccionaron productores en los distritos de Campo Piaggio, Gessler, Desvío Arijón, Coronda, Arocena, San Fabián, Barrancas, Monje, Puerto Gaboto, Maciel, Loma Alta, San Eugenio, Casalegno e Irigoyen, ya sea por la actual inexistencia de tambos o por el número limitado de los mismos.

Las encuestas para los productores lecheros se realizaron tomando como referencia un formato estructurado de preguntas (INTA, 2013), (Anexo 1), y estuvo destinada a la obtención de datos generales de respuesta rápida (o simple), como por ejemplo el tipo jurídico de productor, el nivel educativo, etc.; en cambio, para las entrevistas a los informantes calificados como a los productores, se utilizaron preguntas abiertas que comprendieron aspectos de distinto tipo: de opinión, de expresión de sentimientos, de conocimientos sobre un tema o aspecto de la realidad, sensitivas, de antecedentes y de simulación (MERTENS, D., 2005), y que estuvieron enfocadas en la obtención de datos más complejos y con la finalidad de obtener respuestas más detalladas como lo son las estrategias de manejo de la explotación (Anexo 2).

### **2.3. Trabajo de campo**

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información), de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias formas de expresión de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos y así, responder a las preguntas

de investigación y generar conocimiento (HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P., 2006).

Tanto a los informantes calificados como a los productores, se les comunicó previamente sobre la investigación, ya sea telefónicamente o de forma personal y el período de tiempo en que fueron relevados aconteció entre noviembre de 2013 y marzo de 2014. La recolección de datos fue efectuada en su espacio cotidiano, ya sea en sus oficinas, en sus viviendas, en el establecimiento productivo, como así también, en la agencia de extensión rural de INTA Gálvez. Se acordó con todos los encuestados/entrevistados que sus nombres estarían escritos en este trabajo.

### **2.3.1. Categorías de análisis y procedimiento de análisis**

Para la confección de las categorías de análisis, se identificaron los aspectos relevantes de la producción lechera a partir de la información primaria suministrada por los informantes calificados, los cuales fueron concordantes con lo reflejado por la información secundaria.

Cuando se considera que un segmento es importante (en términos del planteamiento, de representatividad de lo que expresaron los participantes, de importancia a juicio del investigador), es posible extraerlo como un potencial ejemplo de la categoría o, de los datos. Conforme el investigador revisa nuevos segmentos de datos y vuelve a revisar los anteriores segmentos, continúa conectando conceptualmente unidades y genera más categorías o consolida las anteriores. De esta manera, se hizo un acercamiento al método de comparación constante, el cual es un procedimiento que va otorgando significados a los segmentos y con el que se van descubriendo las categorías (HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P., 2006).

De esta manera quedaron planteados los siguientes aspectos relevantes: Superficie de campo agrícola y superficie de campo arrendado, Número de animales por tambo y su productividad, Capacitación de los productores, Capacitación del personal, Asesoramiento profesional, Familia del productor, Equipo de trabajo, Bienestar habitacional del tambero y su familia, Medio geográfico para la producción láctea, Traspaso generacional, Tecnologías de insumos, de procesos y de información, Bienestar animal y medioambiental.

Posteriormente, se consideraron los segmentos con contenido (no siempre estándar), de las entrevistas de los informantes calificados, se analizaron y se fueron posicionando en cada aspecto relevante.

Finalmente, se integraron aquellos aspectos relevantes relacionados entre sí y se indujeron las categorías analíticas:

- 1. Influencia de la producción agrícola sobre la producción lechera.*
- 2. Rasgos de la producción lechera.*
- 3. Nivel de capacitación/información/socialización del productor.*
- 4. Pasado, presente y futuro de la actividad tambera.*
- 5. Cambios tecnológicos ocurridos en la zona de estudio.*

### **2.3.2. Clasificación de tipologías teóricas de productores lecheros**

La estructura social agropecuaria es un concepto complejo, ya que incluye las posiciones estructurales de los sujetos en el circuito de la producción en función de los recursos materiales que controlan. Las diversas magnitudes de capital en las unidades empresariales introducen diferenciaciones (heterogeneidad), al interior de los grandes tipos sociales existentes en la estructura agropecuaria (GIARRACCA, N., 1999).

En tanto y en cuanto, los distintos tipos de unidades productivas presuponen la existencia de diversos grupos y sectores sociales de características igualmente diferenciadas, el análisis de las formas y tipos de explotación agropecuaria es uno de los ejes centrales para caracterizar y explicar la naturaleza de la estructura social y su dinámica, ya que permiten establecer una parte muy importante de la matriz de la estructura social agraria.

BARTON (1960), citado en GIARRACCA, N., 1999, define a los tipos presentes en una tipología como complejos de muchos atributos diferentes. Es decir, que además de los indicadores utilizados normalmente (como por ejemplo: tamaño de la explotación, cupo de producción, etc.), es necesario tener en cuenta las relaciones sociales que sostienen a la unidad y la vinculan con otros espacios de relaciones. También, detectar los vínculos que las unidades de producción establecen con el trabajo, el capital, la tierra y la tecnología. En este sentido, las tipologías no sólo clasifican sino que generan conocimientos teóricos.

La construcción tipológica permite rescatar las propiedades fundamentales de un fenómeno y diferenciar sus manifestaciones (MACKINNEY, J., 1968).

Las tipologías son herramientas metodológicas que deben reflejar sistemas cada vez más complejos, poder evidenciar situaciones específicas y permitir avanzar en el registro de nuevas situaciones. Si bien, su construcción está sustentada en criterios teóricos, también es necesario su ajuste empírico. Ello supone una ida y vuelta constante a las observaciones de campo, a la información relevada a través de informantes calificados, al análisis de documentos y testimonios (GIARRACCA, N., 1999).

De esta manera, de acuerdo con los aspectos relevantes identificados en las entrevistas a los informantes calificados y considerando la información específica registrada en los tambos de la Cuenca Central Santafesina (LACELLI, G., et al., 2006), (Cuadro 9 - Capítulo I), se determinaron tres parámetros de carácter físico-productivo (Vacas en ordeño (VO), Entrega diaria de la producción (litros leche/día) y Superficie del tambo (ha)). De este modo, se establecieron los niveles de capitalización y se clasificaron a los productores lecheros en tres tipos teóricos:

- Productores lecheros de capital grande.
- Productores lecheros de capital mediano.
- Productores lecheros de capital pequeño.

La relevancia de tales agrupamientos, para el objetivo de este trabajo, estriba, en gran medida, en que establecen situaciones similares para sus integrantes, lo cual tiende a desarrollar una subcultura particular que se expresa en sus normas, valores, usos y costumbres propias y características. El espacio social está construido de forma tal, que los agentes que ocupan en él posiciones semejantes o vecinas son situados en condiciones y sometidos a condicionantes semejantes y tienen todas las posibilidades de tener disposiciones e intereses semejantes de producir, por lo tanto, prácticas y estrategias, también semejantes (BOURDIEU, P. (1993).

### **2.3.3. Elaboración de los tipos construidos de productores lecheros**

En relación con los productores rurales, GUTMAN, G. (1988), afirma que difieren entre sí, presentando un heterogéneo universo de situaciones, por lo cual, se hace necesario, a la hora de intervenir a través de

las acciones de extensión rural, agruparlos en conjuntos similares que faciliten la definición del planteo metodológico a implementar.

Los productores fueron posicionados dentro de cada tipo, teniendo en cuenta los tres parámetros. De tal manera, de los doce productores, cinco de ellos fueron posicionados en el tipo de productor de capital grande, otros tres en el tipo de productor de capital mediano y los cuatro restantes en el tipo de productor de capital pequeño. De acuerdo a esta clasificación, los datos obtenidos de las encuestas/entrevistas realizadas a los productores lecheros se establecieron dentro de cada categoría analítica para dar lugar a las tipologías construidas. Cabe destacar que la saturación de los datos dentro de cada categoría analítica se produce en la séptima encuesta/entrevista realizada a los productores lecheros, sin embargo se llegó a los 12 productores encuestados/entrevistados de manera de aseverar la información previamente obtenida. Posteriormente, y de acuerdo a las tipologías construidas, se identificaron las estrategias generadas.

#### **2.3.4. Identificación de estrategias generadas por productores lecheros**

En un análisis posterior y a partir de la caracterización de las tipologías construidas se determinaron las estrategias generadas por estos productores, las que les permitieron consolidar su sistema productivo particular, adaptarse y permanecer en el sector lechero, en un contexto de cambio del sector agropecuario y en competencia con un proceso de intensificación de la agricultura. En este proceso, se pudo identificar que algunas estrategias fueron propias de cada tipología, mientras que otras, fueron comunes a los tres tipos encontrados. Finalmente, se generaron conclusiones.

#### **2.4. Resumen del proceso de investigación**

Por último, se expone de manera sintética el proceso de investigación con los pasos metodológicos utilizados y los resultados obtenidos para cada uno de ellos.



**Cuadro 10.** Pasos del proceso de investigación.

Metodología	Resultados
1. Relevamiento y análisis de información secundaria y primaria (entrevistas a informantes calificados).	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificación de <b>aspectos relevantes</b> de la producción lechera.</li> <li>* Determinación de las <b>categorías de análisis</b>.</li> </ul>
2. Articulación y síntesis de la información obtenida	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Clasificación de <b>tipos teóricos</b>.</li> </ul>
3. Estudio y reflexión de las categorías de análisis y encuestas/entrevistas a productores lecheros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Construcción de tipologías de productores lecheros: <b>tipos construidos</b>.</li> </ul>
4. Análisis de Tipologías Construidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificación y descripción de <b>estrategias</b> de los productores lecheros.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. La globalización y el territorio

Desde fines del segundo milenio y a partir de diversas disciplinas, se manifiestan investigaciones sobre las profundas transformaciones experimentadas por las estructuras económicas, socio-laborales, institucionales y territoriales de un buen número de países (CARAVACA BARROSO, I., 1998).

De tal manera, los procesos de innovación tecnológica, reestructuración productiva y globalización económica, en curso hace ya más de dos décadas, están asociados a importantes cambios espaciales que definen nuevas formas de organización del territorio. Dicha organización está en buena medida, determinada por la formación de un espacio de flujos en constante evolución que, pese a ser intangible, afecta de forma muy concreta y a muy distintas escalas, al dinamismo o declive de los diversos ámbitos territoriales (FERRAO, J. 1996). Han sido procesos ricos en concentraciones, crecimientos, trastornos, cambios, modificaciones de los valores que acrecientan las heterogeneidades y las diferencias (DOLLFUS, O. 1997).

Es así que, se da una alteración de la relación espacio/tiempo, donde se densifican los flujos de productos, personas, capital, tecnologías e información entre empresas, sectores y espacios, dando origen a la formación de redes crecientemente complejas en el contexto de una economía cada vez más mundializada (LEVITT, T. 1983; OHMAE, K. 1985; MICHALET, C., 1985). Por su parte, HARVEY, D. (1989), sostiene que la globalización conduce los desplazamientos fundamentales en los sistemas de representación, en las formas culturales y en las concepciones filosóficas de los territorios.

La progresiva apertura de los mercados y las nuevas tecnologías de la información han propiciado un aumento sin precedente de flujos materiales e inmateriales y una creciente interdependencia entre territorios a escala mundial que desbordan las fronteras de las propias naciones, con la consiguiente pérdida del rol de los Estados; es lo que BADIE, B. (1995), llama el fin de los territorios. Conceptos como

globalización (LEVITT, T., 1983; OHMAE, K., 1985; PORTER, M., 1986), mundialización (MICHALET, C., 1985; AMIN, S., 1990; CHESNAIS, F., 1994), o el menos generalizado de tecnoglobalismo (BOYER, R., 1997), son incorporados al discurso habitual para hacer referencia a la convergencia mundial de los mercados y a los procesos en los que el sistema económico está inmerso, cuyas connotaciones e interrelaciones con otros ámbitos – lo social, lo político, lo cultural – generan una dinámica desde la que se condiciona y se modula, cada vez en mayor medida, la vida de los pueblos (DELGADO CABEZA, M., 1997).

Según DOLLFUS, O. (1997), el tiempo y la distancia local no significan lo mismo ni tienen igual naturaleza que el tiempo y la distancia mundial. Se considera absolutamente necesario contemplar estas dos lógicas para poder comprender la realidad a distintas escalas espaciales, pues el conocimiento de las situaciones locales exige descubrir y analizar la forma en que los procesos de mundialización se internalizan en los lugares.

Para MANZANAL, M. (2007), el territorio se constituye en la variable que sintetiza la diversidad social, económica y política del proceso de desarrollo a escala mundial, nacional y local. Asimismo, SCHEJTMAN, A. y BERDEGUÉ, J. (2006), definen al territorio como una construcción social, no como un espacio físico objetivamente existente, sino como un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez, expresan una identidad y un sentido de propósito compartido por múltiples agentes públicos y privados.

Para LOPES DE SOUZA, M. (1995), territorio es el espacio definido y delimitado por y a partir de relaciones de poder, por lo que sostiene que la cuestión primordial en el estudio del territorio es quien domina o influencia y cómo domina o influencia en ese espacio, dado que el territorio es esencialmente un instrumento de ejercicio de poder.

Si se entiende la globalización como acción a distancia, las orientaciones económicas liberales adoptadas a principios de 1990, insertaron definitivamente a la Argentina en dicho proceso mundial. Al igual que en los países desarrollados, los procesos de globalización se caracterizaron por producir efectos de desestructuración en los sistemas estatales, políticos y económicos (MUZLERA, J., 2013). En el sector agropecuario, se produjo la entrada de nuevos actores -muchos inversores extranjeros-, crecimiento de otros y desplazamientos de muchos pequeños y medianos; notorio incremento de la producción agrícola pampeana de granos y oleaginosas (aunque también continuó el proceso de “pampeanización” en varias

provincias del noroeste y noreste); expansión de algunas producciones regionales vinculadas con el mercado externo y continuado incremento de inversiones en tierras, favorecidas por los bajos precios de las mismas. Importantes incrementos productivos en el agro y en las exportaciones agropecuarias resultantes de los procesos de inversión en tierras a gran escala (centrado en la producción de cereales, oleaginosas, cultivos industriales, ganadería y forestación), y de la consolidación del MERCOSUR (MANZANAL, M., 1999).

Según BARSKY, O. y GELMAN, J., 2009:

*La década del 90 se vio caracterizada por la ampliación de los mercados a nivel internacional, donde se destacan las empresas internacionales que confluyen hacia espacios económicos cada vez más regionales y donde se aprecia un nuevo flujo de inversiones extranjeras, que en América Latina adquirió relevancia en relación con las décadas anteriores. Fueron también relevantes las alteraciones asociadas a la estructura agraria, particularmente en materia de concentración productiva, y a las nuevas formas de gestión.*

*...la eliminación de las barreras arancelarias del país, después de varias décadas de proteccionismo, reubicó a los productores directamente frente al mercado mundial de insumos y productos agropecuarios. Las medidas desregulatorias fueron solo parcialmente compensadas por créditos oficiales y programas de apoyo a distintos tipos de productores. Imposibilitado de disponer de recursos como para subsidiar abiertamente a los productores, el Estado restringió crecientemente su participación, afectando incluso presupuestariamente a distintas instituciones como el INTA, cuya presencia había sido decisiva en relación al aumento de los rendimientos agropecuarios de alta relevancia. Su ausencia en los procesos de comercialización internacional de los productos agropecuarios era otro aspecto distintivo del único país que siendo un gran exportador agropecuario carecía de acciones oficiales en este campo. En esta situación de contexto, solo un importante aumento en los rendimientos podía llegar a generar adecuadas rentabilidades para los productores, lo que implicó elevar en forma significativa los niveles de inversión de capital para mantenerse dentro del proceso productivo.*

### **3.2. Cambios y transformaciones en la producción agropecuaria pampeana**

Siguiendo a los autores arriba citados, es posible considerar que:

*Las transformaciones productivas y tecnológicas habían comenzado en los 60 y adquirido gran relevancia en las décadas siguientes. Estos procesos, que implicaron el desplazamiento de 5 millones de hectáreas de la ganadería a la agricultura y una gran expansión productiva encabezada por la soja, fueron agrupados bajo el nombre de agriculturización de la región pampeana (BARSKY, O. y GELMAN, J., 2009).*

Este proceso de agriculturización estuvo vinculado con un incremento significativo de la productividad, impulsado por la incorporación de innovaciones tecnológicas (semillas híbridas, siembra directa, etc.), la utilización de nuevos y mayores cantidades de insumos como parte del actual paquete tecnológico (fertilizantes, herbicidas, insecticidas, etc.), un proceso manifiesto de capitalización (tractores, cosechadoras, pulverizadoras, silos, etc.), y manejos agronómicos que generaron eficiencia en el tiempo y en la producción para lograr mayor rentabilidad. Estos procesos se articularon de manera sustentada y

mayoritariamente por cultivos como trigo, maíz, sorgo, girasol y especialmente por la soja (MANUEL NAVARRETE, D., et al., 2005). Además, los cambios tecnológicos favorecieron la ocupación de áreas no tradicionales hacia el norte y el oeste, fuera de la frontera natural de la región pampeana y a su vez, la introducción de variedades transgénicas permitieron la realización de dos cosechas anuales, lo que posibilitó duplicar la superficie utilizable tanto de las regiones pampeanas como de las nuevas áreas ocupadas. La superficie cultivada creció así un 52,8 % entre 1990/91 y 2006/7 (BARKSKY, O. y GELMAN, J., 2009).

La modernización de la agricultura se vinculó con el desarrollo de formas capitalistas de producción en la actividad, mientras que los procesos de reestructuración en la actualidad remiten a transformaciones que acontecen en una agricultura de carácter capitalista, de modo que nos enfrentamos a fenómenos de distinta naturaleza, cuyas diferencias también se expresan en la organización del proceso de trabajo. Los cambios que implicaron los senderos de modernización estrechamente relacionados con la revolución verde, se vinculan con las consecuencias de la mecanización y la incorporación de insumos de origen industrial, que facilitaban el control de los objetos de trabajo y a la vez el productor pierde -en algún grado- el control que tenía de los mismos. Los procesos de reestructuración actúan combinando, según el caso, diferentes tecnologías, formas organizativas y relaciones sociales, que se expresan -entre otras cosas- en diferentes tipos de trabajadores, formas de remuneración, requerimientos de calificaciones y competencias (LARA, S., 1998; NEIMAN, G. y QUARANTA, G., 2001).

A través de estos procesos, la agricultura se incorpora de modo progresivo a la dinámica de la división social del trabajo, sumándose a la separación de las producciones agropecuarias de la de los otros sectores de la economía, una creciente desagregación entre las diferentes actividades del sector como así también al interior de cada una de estas; al mismo tiempo, muchos de los insumos de estas producciones pasan a ser adquiridos por las explotaciones agropecuarias en el mercado (KAUTSKY, K., 1974; LENIN, V., 1975).

De acuerdo con MUZLERA, J. (2013), en 1970-1972, el subsector agrícola representaba el 49,8 % y el pecuario el 45,4 % del PBI agropecuario y en 1988, la relación era de 62,1 % y 35,1 % respectivamente. El crecimiento agrícola pampeano fue posible porque, a pesar de las oscilaciones permanentes recibidas por los productores, los aumentos de productividad debidos al gran cambio tecnológico operado en la agricultura, permitían en promedio, obtener rentabilidades adecuadas.

La revolución tecnológica en el agro, habilitada en gran medida por las transformaciones económicas y políticas, hizo que las nuevas cadenas productivas estén conformadas por una renovada alianza en la que se incluye al campo, la industria metalmeccánica, las biotecnologías, la informática, las comunicaciones y los sectores de servicios. Estos sectores formaron una red (y en muchos casos, una amalgama), compleja y dinámica, el Agribusiness. De este modo, el sector agropecuario -íntimamente interconectado con parte del sector industrial-, al estar orientado al mercado externo, creció, aunque en su interior se hayan profundizado las desigualdades productivas y sociales. Ante la ausencia de mecanismos reguladores, las elecciones de los productores se orientaron cada vez más hacia la soja, por ser el cultivo que mayores beneficios económicos les brindaba. Entre los 14 años que separan a los censos agropecuarios de 1988 y 2002, la superficie nacional de soja aumentó en más del 150 % (MUZLERA, J., 2013).

Este cultivo, casi inexistente hacia 1970, ocupó en la campaña 2006/7, unas 16.141.337 hectáreas, con una producción de 47,5 millones de toneladas. Es decir, el 53 % de la superficie cultivada y el 51,4 % del volumen producido. De las 96 millones de toneladas de granos producidas en la campaña 2007/8, 48 millones correspondieron a soja (BARSKY, O. y GELMAN, J., 2009).

La transición hacia una nueva expansión productiva no hubiera podido darse tan rápidamente como se concretó en la segunda mitad de la década de los 90, de no producirse una gran suba de los precios de los cereales y oleaginosas. En 1996, los precios de las exportaciones argentinas totales subieron un 14 % respecto de los promedios entre 1991 y 1995, dado que el trigo subió un 99 %, el maíz un 78 % y la soja un 30,5 %. El gran crecimiento de la producción de soja estuvo estrechamente vinculado con el gran crecimiento de la demanda mundial, acaecido después de la segunda guerra mundial. Los países europeos adoptaron el modelo vigente en Estados Unidos de alimentación animal con balanceados, basados en la gran cantidad y calidad de proteínas y aminoácidos de la harina de soja. Nuestro país se ubicó así, en el segundo lugar, en el mundo, de exportadores de harina de soja con un volumen de 9,15 millones de toneladas para la campaña 1997/98; estos valores están cerca de Brasil (BARSKY, O. y GELMAN, J., 2009).

Entre 1990/91 y 2006/7, la producción de cereales y oleaginosas creció un 144,3 %, lo que representa una tasa anual directa del 9 %. La producción de cereales y oleaginosas que promedió los 35 millones durante la década de los '80, tuvo un crecimiento importante durante la del '90, llegando a culminar esta década con un total de 64,3 millones de toneladas. A partir del 2000, este comportamiento continuó, con un

constante crecimiento de la producción, que en la campaña 2007/8, superó los 96 millones de toneladas (BARKSKY, O. y GELMAN, J., 2009).

Si bien la agricultura en sí misma no es una actividad negativa, ocurre que en algunas zonas se implementó de una manera explosiva y desordenada, debido a la inexistencia de una planificación integral que permita orientar y armonizar estas transformaciones (SANDOVAL, P., et al., 2007).

Es así que:

*Otro avance productivo destacado en todo este período se dio en la producción lechera. Pasó de 6.307.000 litros en 1989/90 a 10.312.000 en 1999, a una tasa del 5 % anual acumulativo; y un factor decisivo para ello fueron los cambios tecnológicos introducidos en la alimentación del ganado. La suplementación del pastoreo permitió estabilizarla a lo largo de todo el año y para ello, se avanzó considerablemente en relación con la conservación de forraje, silos de pastura y maíz en las unidades, concentrados y otros mecanismos. La manipulación de la leche a través del enfriado y el ordeño mecánico y las mejoras generales en las instalaciones de los tambos respondieron en estas décadas a las exigencias tecnológicas de las agroindustrias lecheras, que prestaron asistencia a los productores en este aspecto. Ello implicó un perfil de las unidades productoras mucho más intensivo en capital y eliminó las unidades tradicionales, generalmente de menor tamaño, que no pudieron acompañar los procesos señalados (BARKSKY, O. y GELMAN, J., 2009).*

Por otro lado, los paquetes tecnológicos desarrollados en la década de 1990, ahorradores de mano de obra y de costos cada vez más elevados, modificaron la organización laboral de las explotaciones familiares, a la vez que determinaron aumentos en los umbrales o escalas mínimas de producción para que una explotación sea rentable. Los desarrollos tecnológicos redujeron los requerimientos de mano de obra, pero incrementaron las necesidades de capital y competencias específicas para la aplicación de estas nuevas tecnologías (MUZLERA, J., 2013).

Desde otras posiciones, se defendía la posibilidad de que la modernización de la agricultura no desplazase a las explotaciones familiares, en gran medida debido a las características propias de este tipo de unidades, basadas en el trabajo familiar en cuyo cálculo económico se privilegia la reproducción del grupo doméstico y de la explotación familiar (CHAYANOV, A., 1985). A las particularidades de este tipo de explotaciones se suma la construcción de un andamiaje institucional (sistemas de crédito, escuelas técnicas, investigaciones agronómicas, etc.), destinado al desarrollo de una agricultura familiar basada en conocimientos científicos y mayor uso de maquinaria e insumos de origen industrial que le permitió incrementar notablemente su productividad (SERVOLIN, C., 1989). Asimismo, se modifica la composición de la demanda de fuerza de trabajo, reduciéndose el número de trabajadores permanentes y acentuándose la estacionalidad del trabajo (VIGORITO, R., 1984).

El nuevo proceso de trabajo se caracterizó por objetos y medios más estandarizados, cuya definición se realizó fuera de las explotaciones y que implicaron un mayor control del ecosistema y una pérdida de centralidad del “savoir faire” de los agricultores. Así, los cambios en las técnicas de producción modificaron las características del trabajo, alcanzando mayor grado de especialización, uniformidad e intensidad. Las condiciones de trabajo y producción son definidas por la agroindustria y por las políticas estatales exteriores a las explotaciones agropecuarias (LACROIX, A., 1981). Las características de los insumos y su modo de empleo se transforman en saberes que son ajenos al productor, reduciéndose notablemente su autonomía (VAN DER PLOEG, J., 1992). De este modo, el productor pierde en gran medida parte de su antigua autonomía frente al proceso productivo, pero asimismo, el conocimiento del agricultor resulta indispensable para responder a las variaciones resultantes ante las dificultades que presentan los factores biológicos y naturales. Estas condiciones otorgan a los productores un margen de libertad a partir del cual construir sus estrategias de resistencia (LACROIX, A., 1981).

La integración de la agricultura al conjunto de la economía generó una mayor dependencia de los productores con respecto al mercado para organizar y dar continuidad a la producción (NEWBY, H. 1983). La reestructuración social y productiva de la organización del trabajo agrícola recurre tanto a flexibilidades propias de los mercados como de los procesos de trabajo, con el propósito de sostener la acumulación de capital de las producciones involucradas. Estas estrategias afectan la organización del proceso laboral, entre otros elementos y según el caso, en lo que respecta a: el volumen de mano de obra y tipo de trabajador, la organización de las tareas, los requerimientos de calificaciones y competencias y las modalidades de remuneración (NEIMAN, G. Y QUARANTA, G., 2001).

Dicen BARSKY, O. y GELMAN, J., 2009:

*Esta situación determinó alteraciones en la estructura agraria nacional. Quienes se adaptaron a los procesos incorporaron grandes cambios tecnológicos que elevaron los rendimientos y, en gran parte de los casos, disminuyeron fuertemente la cantidad de trabajadores por hectárea. Otros productores no pudieron sobrevivir, y particularmente en la agricultura extensiva de la región pampeana comenzó la disminución del número de unidades, aunque ello no significara alteraciones importantes en la propiedad de la tierra, puesto que el factor central que presidió la concentración productiva fue la posesión de capital. Pero, un fenómeno sin lugar a dudas, muy significativo fue la expansión de sectores empresariales medios, con alta capacidad de gestión, con creciente manejo de tecnologías avanzadas que se expandieron en los momentos favorables y fueron más aptos para resistir las situaciones adversas provocadas por los retrocesos en los precios internacionales y locales de sus productos, en razón de los importantes costos fijos que el modelo macroeconómico impuso. Las unidades más típicamente familiares, de distinto tamaño, siguieron configurando un mapa heterogéneo y con alta capacidad de resistencia, a partir del desarrollo de distintas formas de pruriactividad que les permitieron cubrir los ingresos básicos. La intensificación productiva de las unidades agropecuarias sobre la base de un uso más intensivo del capital y las características propias de un manejo empresarial cada vez más complejo dieron como resultado un importante proceso de concentración de la producción en unidades de mayor tamaño.*



Esta necesidad creada por el sistema, la de capitalizarse como condición “sine qua non” para mantenerse dentro del circuito productivo, forzó a los productores a la contracción de deudas. En un gran número de casos, la imposibilidad de afrontarlas transformó a estos mecanismos de capitalización en mecanismos de descapitalización. Este proceso de descapitalización por medio de la toma de créditos (paradójicamente contraídas para capitalizarse), provocó el abandono forzoso de la producción al 30 % de los productores pampeanos entre 1988 y 2002 (de los cuales más del 90 % poseía una explotación de menos de 200 ha), (MUZLERA, J., 2013).

Continúan diciendo los autores antes citados:

*Ello implicó la eliminación de una cantidad significativa de unidades agropecuarias menores. Este proceso tuvo su máxima expresión durante la década del '90 y el número total de unidades en todo el país, descendió de 378.357 en 1988 a 297.425 en el año 2002, es decir 80.932 unidades menos (21,4 %). En la región pampeana dicha caída llegó al 29 %.* (BARSKY, O. y GELMAN, J., 2009).

### **3.3. La empresa familiar agropecuaria**

A continuación, se presentan los aspectos generales que hacen a la empresa familiar agropecuaria con el fin de poder explicar en parte, las causas por la que éstas no pudieron continuar en el proceso productivo.

Así, IRIGOYEN, H. (2005), comienza caracterizando a la empresa como una institución económica, vinculada con la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades humanas y convirtiéndose en un ámbito apto para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y de coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. Los rasgos característicos de una empresa son la existencia de un patrimonio, la combinación económica de los factores de la producción, la distinción entre los sujetos que aportan los factores de la producción, con el objetivo de vender en el mercado los productos elaborados y la obtención de la maximización del beneficio.

Por otro lado, la familia es la célula que genera, forma y da vida a la sociedad; se trata de la primera y más importante institución, con proyección temporal a través de la acción procreadora, cultural, educativa y transmisora de valores, ya que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en las que éstas participan en forma plena, a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivas (IRIGOYEN, H., 2005).

En la figura 6, se observa en forma gráfica, la interacción existente entre la familia, la empresa y la propiedad.



**Figura 6:** Interacción entre familia, empresa y propiedad. Fuente: IRIGOYEN, H., 2005.

Según MURMIS, M. (1998), hablar de producción familiar implica referirse a sujetos que: a) tienen alguna capacidad de acumulación; b) se ubican en los estratos medios de la estructura social agraria, si se considera su nivel de ingresos; c) incluyen la participación de la familia en la gestión y organización laboral y d) cuya producción está incorporada al circuito internacional (excluyendo de este modo las formas de producción campesina, sin poder de acumulación y con un alto porcentaje de su producción destinada al autoconsumo).

MUZLERA, J. (2013), señala que, para la región pampeana podría darse el caso de un grupo familiar que contrate la mayor parte de las labores o que no sea propietario de ninguna de las tierras que trabaja y aún así, seguiría siendo productor familiar si la gestión y el riesgo empresarial continúan a cargo de la familia.

Según URCOLA, M. (2013), el retiro de muchos productores y sus familias del trabajo directo en la explotación, reorientó sus funciones hacia tareas vinculadas exclusivamente con la dirección de la producción. Asimismo, BALSÁ, J. (2011), la ausencia de una racionalidad específica vinculada con la fusión entre proyecto productivo y familiar debilita una de sus características constitutivas y que hacen a su particularidad histórica, aun en quienes conservan cierta estructura familiar de trabajo. Por otro lado,

SANDOVAL, P., et al., (2009), expresa que la pluriactividad se manifiesta en las nuevas formas de inserción en el sistema agroalimentario actual, con lo cual los pequeños y medianos productores tienen la opción de seguir dentro del sistema (trabajar y vivir de lo que saben hacer), y salvarse de ser expulsados. Es decir, el productor no abandona su actividad tradicional, sino que genera nuevas formas simultáneas de reproducir su capital.

Además, ARCHETTI, E. y STOLEN, K. (1975), conceptualizan a las empresas familiares agropecuarias argentinas como unidades equiparables a las “family farms” norteamericanas. Para ellos, a diferencia de la unidad de producción campesina (que no puede generar excedentes y cuya finalidad es la supervivencia de la unidad doméstica), y de la empresa típicamente capitalista (basada en el trabajo asalariado y cuya finalidad es maximizar la ganancia), los “farmers” son productores que combinan el trabajo doméstico con el asalariado y acumulan capital. Para los autores, este tipo de sujetos no se encuentran en un estadio de transición, sino que son relativamente estables. De este modo, el productor familiar argentino tiene una idiosincrasia que habla de estrategias productivas, modos de organizar el trabajo, racionalidades, solidaridades y valores morales.

Según SANDOVAL, P., et al. (2009), en la zona centro del departamento Las Colonias se dio una ruptura de la estructura agraria: del patrón histórico del asentamiento de la población, de la tenencia de la tierra y de la organización de la producción. Hubo un cambio de los actores sociales agrarios, donde el clásico colono farmer es reemplazado por la empresa agropecuaria, por sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, con lo que se da una mutación de la agricultura familiar.

Siguiendo a MUZLERA, J., 2013:

*Por otro lado, gran parte de la teoría social, sobre todo distintas vertientes del marxismo, esperaba que la producción en el agro, en particular la producción familiar, desapareciera a medida que el capitalismo fuese desarrollándose en el sector agropecuario. Al menos hasta finales del siglo XX y contra esas predicciones, la persistencia de la producción familiar frente al avance del capitalismo en el agro conlleva procesos de diferenciación interna que resultan en niveles crecientes de heterogeneidad, pero no en la desaparición de estos sujetos.*

*MURMIS, M. (1998), explica que esta heterogeneidad interna (“horizontal”) diferencia capas según puedan o no mantener cierto ritmo de capitalización. Así, dentro del conjunto de los productores familiares coexisten capas que aumentan su escala productiva e intensifican la capitalización, con otras que persisten en condiciones de creciente fragilidad.*

BUTTEL, F. y LA RAMEE, P. (1991), dicen que hay dos cuestiones para explicar cuáles son los elementos que permiten que este tipo de explotaciones puedan adaptarse a distintas condiciones

económicas. Una podría decirse que es el elemento de la “racionalidad farmer”, conservar el modo de vida vinculado al trabajo y el amor por la tierra. La segunda refiere a las tendencias intrínsecas en el sector agropecuario que hacen que la producción familiar se convierta en una forma eficiente, aun en economías capitalistas desarrolladas.

El paradigma posfordista tiende a descentralizar y flexibilizar el trabajo buscando economías de escala. En este trayecto los colonos, los últimos chacareros, mutan su identidad y aparecen los agricultores sin tierra, los neoarrendatarios y toda la nueva generación de sujetos que están en el campo pero que tienen una fortísima base urbana (SANDOVAL, P., et al., 2009).

Las marcadas transformaciones de los distintos sujetos vinculados con la producción agropecuaria, enmarcados en una violenta neoliberalización de la economía acompañada de transformaciones científicas y tecnológicas profundas, hacen cada vez más difícil marcar los límites superiores e inferiores de los productores familiares capitalizados, los que por otra parte son crecientemente heterogéneos. Esta heterogeneidad, está dada no sólo, por su grado de capitalización, sino por su modo de organizar el trabajo y por las racionalidades y subjetividades puestas en juego en el proceso productivo (MUZLERA, J., 2013).

En lo espacio-temporal la desregulación económica y la inexistencia, en Argentina, de políticas anticíclicas impacta en el sujeto agrario (nuestro colono o farmer), de manera desigual. De allí la heterogeneidad de los actores agrarios y sus disímiles estrategias de reproducción (SANDOVAL, P. et al., 2009).

Según MUZLERA:

*La campaña de la región pampeana con el avance del capitalismo se poblaba de sujetos que, compelidos de las particularidades históricas y geográficas, iban desarrollando estrategias adaptativas, convirtiéndose en grupos con características híbridas y heterogéneas respecto a los sujetos “clásicos” del capitalismo agrario previsto por el marxismo más ortodoxo. La crisis institucional de 2001, con los cambios en la política económica nacional, fue el telón de fondo en el que se instaló un nuevo dinamismo en el sector agropecuario. Este dinamismo dio como resultado dos procesos centrales y coexistentes, por un lado la expulsión de muchos productores de la red productiva, y por otro, las modificaciones en los perfiles de quienes permanecieron (MUZLERA, J., 2013).*

Las transformaciones tecnológicas del sector, que se mostraron como decisivas para el despegue productivo, son el producto de tres grandes dimensiones: la política-económica, la científico-tecnológica y las particularidades de los sujetos del agro. Para comprender estas innovaciones habrá que entender

también, la capacidad económica de los sujetos y sus *habitus* que, según el caso, estimulan u obstaculizan la incorporación de determinada tecnología (MUZLERA, J., 2013). Como lo señala este autor:

*El acto de incorporar o no, una nueva tecnología depende del abanico de opciones por el que pueden optar los sujetos en función de sus posibilidades materiales, en primera instancia, y de las racionalidades que ponen en juego al momento de decidir. Racionalidades, por su parte, que son resultantes de una estructura social y productiva de gran complejidad en la cual se han socializado los actores. De esta manera, los avances en nuevas tecnologías que modifican el proceso productivo y la cotidianeidad de los sujetos, complejiza la estructura productiva también a partir de las diversas estrategias desplegadas por cada uno de los sujetos de la red agro-productiva para permanecer y acumular (MUZLERA, J., 2013).*

### **3.3.1. El espacio social y el *habitus* de la empresa familiar agropecuaria**

Según MARGIOTTA, E. y BENENCIA, R. (1995):

*Deberemos centrar nuestro análisis en el grado de diferenciación social y asimetría que existe en la estructura social de la realidad en la que nos encontramos insertos; es decir, en el grado de desigualdad social, ya que las más simples diferencias –sean biológicas o de otro tipo- entre grupos o personas se pueden tornar en desigualdades sociales, en virtud de un orden social que las convierte en tales, dando lugar a una asimétrica distribución de bienes y servicios, derechos y obligaciones, poder y prestigio. Estos atributos, propiedades o características, que distinguen a los distintos grupos o personas, son sociales, ya que resultan de un orden social dado y se encuentran asociados a ciertas posiciones ocupadas en la estructura social. El análisis estructural, entonces, debe contribuir a visualizar las relaciones entre las distintas posiciones que conforman el todo social (proximidad o lejanía) respecto a otras, por su posición (jerarquía) en relación a otras (por encima, por debajo, en el medio).*

Con respecto a los actores sociales en sí, debemos tener en cuenta que la estructura social, generalmente, presenta discontinuidades o divisiones que resultan significativas en la distribución de los atributos antes mencionados (bienes, obligaciones, poder, etc.), lo cual lleva a distinguir colectividades o agrupamientos que se vuelven, más relevantes que otros. Estos agrupamientos reciben distintos nombres (clases, estamentos, tipos o estratos sociales), según los diferentes enfoques teóricos.

La importancia de la tierra como factor productivo agrario y como una de las principales formas de concentración de riqueza, afirman MARGIOTTA, E. y BENENCIA, R. (1995), es decisiva en relación con la estructura social agraria, ya que es a partir de las formas de propiedad y tenencia de la tierra que se empieza a reconocer la naturaleza de la estructura de clases sociales en el agro. De todos modos, para poder definirla, es necesaria la consideración de los demás factores productivos y de los procesos productivos mismos.

Las estructuras objetivas que organizan el mundo social deben ser consideradas, pero también se deben tener en cuenta las percepciones, representaciones y puntos de vista propios de los agentes de ese mundo.

De alguna manera, los sistemas simbólicos contribuyen a constituir el mundo, a dotarlo de sentido para quienes viven en él, lo que implicaría pensar que es posible, dentro de ciertos límites, transformar el mundo si se transforma su representación (BOURDIEU, P., 2011).

De esta manera, el espacio social es un espacio pluridimensional de posiciones, donde toda posición actual puede definirse en función de un sistema con multiplicidad de coordenadas, cada una de ellas ligada a la distribución de un tipo de capital diferente. En ese espacio, los agentes y grupos de agentes se definen por sus posiciones relativas, según el volumen y la estructura del capital que poseen (BOURDIEU, P., 2011).

Siguiendo al autor citado:

*Es así que, el espacio social se construye a partir de tres principios: volumen del capital, estructura del capital y evolución histórica (trayectoria) de ambas propiedades. En efecto, el volumen global del capital (o conjunto de recursos y poderes efectivamente utilizables: capital económico, cultural, social, simbólico) determina las diferencias primarias. La estructura patrimonial (forma particular de distribución del capital global entre las diferentes especies de capital) determina las diferencias secundarias. Esto implicaría evidentemente cierta jerarquización entre los capitales: el económico y el cultural serían los más importantes, la base de la estructuración del espacio social; el simbólico (reconocimiento, consagración, etc.) y el social (relaciones sociales que se pueden movilizar en un momento determinado) posibilitarían, a quien los posee, obtener un rendimiento diferencial del capital de base. Es decir, constituirían una especie de sobreañadido que permitiría jugar mejor las cartas y realizar apuestas más afortunadas en el espacio social (BOURDIEU, P. 2011).*

El capital social ejerce su influencia a través de la interacción de dos distintos tipos, el capital social estructural y el capital social cognitivo. El capital social estructural (instituciones, organizaciones, grupos, individuos), facilita la movilización de la información, la acción colectiva y la toma de decisiones a través de roles establecidos, redes sociales y otras estructuras sociales, las cuales están regidas por reglas, procedimientos y precedentes. Esta forma de capital es relativamente objetiva y observable. Por el contrario, el capital social cognitivo se refiere a las normas, valores, confianza, actitudes y creencias, lo que lo hace subjetivo e intangible pero que facilita la cooperación entre las personas. No necesariamente ambas formas de capital social pueden ser complementarias, sin embargo la identificación de ambas permite entender las formas en que inciden en el acceso, distribución, transformación y control de los recursos y la efectividad de éstas en el proceso de adaptación de los sistemas de producción agropecuarios (GROOTAERT, C. y VAN BASTELAER, T., 2002).

En relación con lo anterior:

*El habitus representa la inercia del grupo (empresa familiar agropecuaria), depositado en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de apreciación y de acción que tienden, de modo mucho más seguro que las normas explícitas, a asegurar la conformidad de las prácticas más allá de las generaciones. El habitus, es decir, el organismo que el grupo se ha apropiado y que es apropiado para el grupo, funciona como soporte material de la memoria*

*colectiva: instrumento de un grupo, tiende a reproducir en los sucesores lo adquirido por los predecesores, o, sin más, a los predecesores en los sucesores. La herencia social de los rasgos adquiridos que el habitus asegura, ofrece al grupo uno de los medios más eficaces para perpetuarse como tal, trascender los límites de la finitud biológica y así salvaguardar su manera distintiva de existir. Esta suerte de tendencia del grupo a perseverar en su ser no tiene, en sentido estricto, sujeto, aunque pueda encarnarse, en cada ocasión, en algunos de sus miembros. Opera en un nivel mucho más profundo que las tradiciones familiares, cuya permanencia supone una fidelidad conscientemente sostenida y también custodios, que por serlo, tienen una rigidez ajena a las estrategias del habitus, capaz de inventar, en presencia de situaciones nuevas, nuevos medios para hacer cumplir las funciones antiguas; más profundo también que las estrategias conscientes con las cuales los agentes pretenden actuar expresamente sobre su propio porvenir y perfilarlo a imagen del pasado, como las disposiciones testamentarias o incluso las normas explícitas, simples llamadas al orden, es decir, a lo probable, cuya eficacia redoblan (BOURDIEU, P. 2011).*

Por otro lado, BOURDIEU expresa que la anticipación práctica, más o menos adecuada, que radica en el origen de esta causalidad de lo probable, está constituida por el *habitus*, matriz generadora de respuestas adaptadas de antemano (a expensas de una improvisación permanente), a todas las condiciones objetivas idénticas y homólogas a las condiciones de su producción. De hecho, la causalidad de lo probable es resultado de esta suerte de dialéctica entre el *habitus*, cuyas anticipaciones prácticas descansan sobre la entera experiencia anterior y las significaciones probables, es decir, lo dado que aquel se da para una percepción selectiva y una apreciación sesgada de los indicios del porvenir que él habrá de contribuir a hacer acontecer (cosas por hacer, por decir, etc.): las prácticas son resultado de este encuentro entre un agente predispuesto y prevenido y un mundo que se presume, es decir, presentido y prejuzgado, el único que acaso pudiera conocer (BOURDIEU, P., 2011).

Por otra parte, BOURDIEU, P. y WACQUANT, L. (1995), definen habitus como:

*... un sistema de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin, sin suponer la búsqueda consciente de fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente “regladas” y “regulares” sin ser en nada el producto de la obediencia a reglas y siendo todo esto, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción de un director de orquesta (BOURDIEU, P. y WACQUANT, L., 1995).*

### **3.3.2. Las estrategias**

No basta con describir las condiciones objetivas para dar explicación a las prácticas, sino que es importante rescatar al agente social que produce las prácticas y a su proceso de producción. Se trata de rescatarlo, no como un individuo sino como agente socializado, es decir, de aprehenderlo a través de aquellos objetivos que son producto de lo social (GUTIÉRREZ, A., 2005). El análisis de los intereses del productor y su familia, así como el peso relativo de los mismos, es fundamental para entender las estrategias que determinarán la toma de decisiones en el sistema investigado.

Así, se entiende por estrategias al conjunto de prácticas, fenomenalmente muy diferentes, por medio de las cuales los individuos o las familias tienden, de manera consciente o inconsciente a conservar o a aumentar su patrimonio y correlativamente, a mantener o mejorar su posición en la estructura de las relaciones de clase (GUTIÉRREZ, A., 2005). BOURDIEU, P. (2011), señala a las estrategias como el resultado simultáneo y dialéctico de las condiciones objetivas de vida, externas e incorporadas.

Para MUZLERA, J. (2013), lo que varía de una explotación a otra, son las estrategias para llevar a cabo las modernizaciones en el proceso productivo. Las estrategias puestas en juego están vinculadas con dos motivos principales: el tamaño de la explotación y el tipo de sujeto del que se trate.

Según URCOLA, M. (2013), las estrategias socio-productivas son acciones dinámicas, elaboradas permanentemente, tendientes a la maximización de los recursos, concreción de planes y proyectos adaptados a las condiciones de existencia individual, familiar y/o comunitaria. En este sentido, dichas estrategias son adaptación y reacción, creatividad y resignación, asimilación y creación que se concretan en prácticas y acciones de los sujetos en relación con su contexto, en situaciones sociales e históricas dadas. Son las relaciones que el productor y su familia establecen entre formas de producción y estructura familiar, en el nivel de acciones y prácticas tendientes a la concreción de planes y proyectos económicos, culturales y sociales.

Siguiendo a BOURDIEU, P. (2011), es necesario conocer, en primer lugar, la estructura y la historia de la relación de fuerzas entre los diferentes agentes y sus estrategias. Pero es necesario también, conocer el volumen y la estructura del capital que ellas tienen para transmitir, y por tanto la posición de cada una en la estructura de distribución de las diferentes formas de capital.

De tal manera, las transformaciones de la relación entre el patrimonio considerado en su volumen y en su estructura y el sistema de los instrumentos de reproducción, con la correlativa transformación de las posibilidades de beneficio, tienden a ocasionar una reestructuración del sistema de estrategias de reproducción: los poseedores de capital no pueden mantener su posición en la estructura social sino al precio de una reconversión de las formas de capital que ellos poseen en otras formas, más rentables y más legítimas dado el estado de los instrumentos de reproducción considerado (BOURDIEU, P., 2011).



Los efectos del habitus nunca están más ocultos que cuando aparecen como efecto directo de las estructuras (o de una posición determinada en esas estructuras tal como puede detectarse por medio de los indicadores del capital económico o del capital cultural), porque los producen agentes que son la estructura hecha hombre (BOURDIEU, P., 2011).

Para explicar por completo las estrategias de reproducción, es necesario, pues, tomar en cuenta no solamente las posibilidades globales de reproducción, sino también el sistema de posibilidades diferenciales de beneficio que los diferentes mercados (mercado del trabajo, mercado escolar, etc.), ofrecen a los poseedores de un patrimonio con determinado volumen y estructura (BOURDIEU, P., 2011).

Desde otra perspectiva, la unidad de la familia está conformada para y por la acumulación y la transmisión. El sujeto de la mayor parte de las estrategias de reproducción es la familia, que actúa como una suerte de sujeto colectivo y no como simple conjunto de individuos. Las estrategias familiares de vida se refieren a aquellos comportamientos de los agentes sociales de una sociedad dada, que estando condicionados por su posición social se relacionan con la constitución y mantenimiento de sus unidades familiares en el seno de las cuales pueden asegurar su reproducción biológica, preservar la vida y desarrollar todas aquellas prácticas, económicas y no económicas, indispensables para la optimización de las condiciones materiales y no materiales de existencia de la unidad y de cada uno de sus miembros (MUZLERA, J., 2013).

Cabe aclarar que, el término reproducción no significa producir lo mismo; al contrario, al rescatar la dimensión activa e inventiva de la práctica y las capacidades generadas del *habitus*, esta perspectiva de análisis recupera al agente social productor de las prácticas y su capacidad de inserción e improvisación ante situaciones nuevas.

Entonces, las diferentes estrategias de reproducción social se explican sólo relacionadamente, en un doble sentido: dentro del contexto del sistema que constituyen (en una familia o en un grupo de familias pertenecientes a una clase o fracción de clase), y dentro del espacio social global, donde las prácticas que forman parte de ese sistema se relacionan con las prácticas constitutivas de los demás, articulando modos de reproducción sociales diferenciales. Así lo manifiesta BOURDIEU, P. (2011):

*Las estrategias de reproducción tienen por principio, no una intención consciente y racional, sino las disposiciones del habitus que espontáneamente tiende a reproducir las condiciones de su propia producción. Ya que dependen de las*

*condiciones sociales cuyo producto es el habitus –es decir, en las sociedades diferenciadas, del volumen y de la estructura del capital poseído por la familia (y de su evolución en el tiempo)-, tienden a perpetuar su identidad.*

Como un concepto operacional de estrategias, MITZBERG, H., QUINN, J. y VOYER, J. (1997), expresan que una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como para anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas. Centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno, la movilizará y le permitirá apropiarse de la estrategia. Siguiendo a ERBETTA, H. y SÁNCHEZ, S. (1997), las actividades orientadas a la adaptación del entorno -en constante evolución- es una condición “sine qua non” tanto del desarrollo de la organización como de su supervivencia. La organización debe seguir e incluso anticipar, cuando es posible, los cambios del entorno.

Según JOHNSON, G. y SCHOLLES K. (2001), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

*La estrategia es un patrón a seguir para el logro de las metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.*

*Para GODET, M.; DURANCE, P. y PROSPEKTIKER (2007), la noción de estrategia refleja la acción de una organización sobre su entorno y la reflexión sobre esta acción. La decisión estratégica es bien aquella que crea una irreversibilidad para el conjunto de la organización, bien aquella que anticipa una evolución de su entorno susceptible de provocar tal irreversibilidad. La decisión estratégica será la susceptible de "poner en tela de juicio la organización en lo referente a su existencia, sus misiones, el área de sus actividades principales".*

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS

#### 4.1. Determinación de las categorías de análisis según las apreciaciones de los informantes calificados.

Recordando lo explicado en la metodología, se consignan los nombres de los informantes calificados entrevistados:

Martín	Ricardo
--------	---------

Según lo redactado en los aspectos metodológicos, se confeccionan las categorías de análisis considerando los segmentos con contenido (no siempre estándar), de las entrevistas realizadas a los informantes calificados. Asimismo, se recuerda que estos segmentos se establecieron en base a los aspectos relevantes de la producción lechera citados por los informantes calificados en sus entrevistas. Los mismos fueron: Superficie de campo agrícola y superficie de campo arrendado, Número de animales por tambo y su productividad, Capacitación de los productores, Capacitación del personal, Asesoramiento profesional, Familia del productor, Equipo de trabajo, Bienestar habitacional del tambero y su familia, Medio geográfico para la producción láctea, Traspaso generacional, Tecnologías de insumos, de procesos y de información, Bienestar animal y medioambiental.

Los párrafos escritos abajo, son resultado de las respuestas brindadas por los informantes calificados durante las entrevistas y que fueron de sustento para determinar la categoría de análisis:

#### ***1 - “Influencia de la producción agrícola sobre la producción lechera”.***

*... la década del 80 lo que marca es bien marcado, donde en el 70 te diría que el 70 o el 80 % de la superficie que se trabajaba era propia, y muy poco era alquilado, a desembocar en la década del 90, donde en la zona el 60 o el 70 % de la superficie es alquilada y solamente el 30 % de los productores trabajan la tierra propia, eso es un proceso que se dio por el embate de la agricultura y también creo que por un cambio muy brusco de tecnologías a incorporar que socialmente tiene estas implicancias, ... lo que pasa que creo que también hubo un recambio generacional, donde había*

*productores que ya estaban con una edad avanzada, no estaban dispuestos a embarcarse o endeudarse en una tecnología nueva que no conocían, y al no tener quien los siguiera, o quien los apuntalara técnicamente como para dar ese salto, prefirieron liquidar el tambo y pasar a alquilar ese campo que tenía una buena renta en ese momento, ... muchos productores ya grandes acostumbrados a ese sistema, no estaban dispuestos a meterse en un sistema que era totalmente nuevo, tanto económico como tecnológico, y eso es lo que marcó la decisión de dejar los tambos, a mí me parece que esa gran pérdida de número de tambos, más que la competencia pura con la agricultura hubo todos estos ingredientes, ... había que capacitarse como productor, había que capacitar a la gente, y toda una serie de cambios, que muchos no estuvieron dispuestos a hacerlo y entonces optaron por el tema de vender su tambo y alquilar el campo.*

*... fines de la década del 80, principios de la del 90, era un grupo importante de tambos que estaban tratando de resistir digamos, al embate de la agricultura....*

*...vino una estabilidad marcada por 10 años, la época de la estabilidad del año 91 al 2000 donde en el 1 a 1 cambiaron todas las reglas del juego, y gente que estaba acostumbrada a no poner énfasis en lo productivo, porque lo más importante por ahí, era tener un buen plazo fijo y ser hábil para dilatar los pagos y para negociar el pago de la leche anticipada y, entonces, aunque no tuviese una buena productividad, obtenía una buena rentabilidad y podía vivir del negocio tambero porque era más un negocio financiero, de pagos y de cobros (Martín, 2014).*

A modo de resumen de lo dicho anteriormente se puede destacar:

- Se presenta un cambio social-generacional y tecnológico en las décadas de 1970-1980 que va de la mano del incremento de la superficie agrícola, sumado al incremento de la superficie arrendada, lo cual impacta directamente sobre la continuidad del tambo.
- Ya en la década de 1990, el comienzo de la estabilidad económica cambió el manejo financiero de muchos productores que no supieron hacerle frente para mantenerse en la producción lechera. Fueron cambios radicales que muchos productores no pudieron, o no estuvieron dispuestos a enfrentar, ya sea por falta de capacitación, de apoyo técnico-profesional o, por no tener el apoyo de su familia para la continuidad del tambo.

Los párrafos que siguen, corresponden a las respuestas brindadas por los informantes calificados durante las entrevistas y que fueron de sustento para determinar la categoría de análisis:

## **2 - “Rasgos de la producción lechera”.**

*... para ver los cambios, uno tiene que posicionarse y ver cómo era la producción de aquel momento y cómo es la producción de ahora. ...por el año 93-94, se incorporó el silo de maíz, ...fue un impacto muy importante, ... fines de la década del 90, cuando coincidió con la crisis lechera, por la devaluación de Brasil, .... Al final de la década del 90, ya los productores se habían especializado, se habían endeudado, porque habían hecho todas estas inversiones que te digo de meter más vacas, empezar a utilizar alimentos balanceados, o alimentos más caros, poner maquinaria de tipo mixer y pala frontal para cargar y para dar el silo, algunos hicieron pista de comidas, otros le agregaron los comederos automáticos al tambo, ... estaban buscando un tambo que fuese competitivo con la agricultura, pero los agarró mal parados económica o financieramente y tuvieron que deshacerse del tambo. Y ya después de ahí... sigue habiendo un cierre en el número de tambos, aunque no perdemos la cantidad de vacas en ordeño y la producción, lo cual quiere decir, que los tambos que van cerrándose los van absorbiendo el crecimiento del tamaño de los otros tambos....*

*... el que no estaba fortalecido financieramente o no era mixto, que tenía producción agrícola junto, sufrió y tuvo que dejar la explotación, a lo mejor no queriendo hacerlo, porque justamente le agarró la crisis económica muy fuerte donde no podía resistir y donde no veía el horizonte, ... los que también pudieron ser productores agrícolas, ya sea en campo propio o alquilado, para complementar al tambo, le dio una fortaleza adicional, ...*

*...el que se afianzó como productor lechero creo que encontró las herramientas para soportar las crisis, y aprovechar los momentos buenos (Martín, 2014).*

*...yo creo que en los últimos años (estoy hablando de 5-6 años), a nivel de zona tenemos tambos que están produciendo más del doble, algunos casi el triple de la media de la provincia, la producción media de la provincia creo que está en 5.000 litros/ha/año, hay muchos que están superando los 10.000 litros/ha/año y hay algunos datos de algunos productores más grandes, de punta... (Ricardo, 2014).*

A modo de resumen de lo dicho anteriormente se puede destacar:

- Muchos productores incorporaron tecnología para mejorar el aspecto productivo de sus establecimientos, pero no pudieron darle un equilibrio respecto del manejo de los conceptos financieros y económicos en relación con el desequilibrio ocasionado por la crisis económica mundial. La diversificación de sus ingresos por medio de una producción mixta (tambo más agricultura), fue relevante para que algunos productores no fueran desbalanceados y no tuvieran que deshacerse de sus tambos.
- Asimismo, los niveles de producción y de vacas en ordeño no descendieron en el departamento, por lo que esto hace referencia a que los tambos que están produciendo en la actualidad intensificaron el número de animales y su productividad.

En el siguiente párrafo, se presentan las respuestas brindadas por los informantes calificados durante las entrevistas y que fueron de sustento para determinar la categoría de análisis:

### **3 - “Nivel de capacitación/información/socialización del productor”.**

*... orden de importancia, ... priorizar la incorporación de tecnologías, blandas, la tecnología que no cuesta, ..., aprender a manejar ..., generalmente mucha gente que se mareó atrás de la tecnología de insumos no le fue bien.*

*... y por supuesto, siempre el eje es la gente, porque el que ejecuta es el que carga el mixer, el que ordeña las vacas, entonces con una buena llegada tanto del propietario o del profesional hacia la gente que tenía que hacer los procesos. Eso es fundamental digamos. En definitiva es un equipo, ... asesor técnico que estuvo al lado de ese productor, ... que incorpore la tecnología de procesos fue el que logró el éxito, ... la habilidad del productor más importante fue el que logró armar el equipo de profesionales y de empleados que estuvieran dispuestos a llevar adelante ese proceso tecnológico, esos son los factores más importantes (Martín, 2014).*

A modo de resumen de lo dicho anteriormente se puede destacar:

- El haber incorporado tecnologías de procesos más que de insumos, el haber incorporado a profesionales que coordinen las mismas, el haber capacitado a todo el personal y, la habilidad

del productor para formar un equipo de trabajo que lleve adelante esta visión, fueron factores que favorecieron la permanencia y el crecimiento de los tambos.

Los párrafos que se transcriben a continuación, son resultado de las respuestas brindadas por los informantes calificados durante las entrevistas y que fueron de sustento para determinar la categoría de análisis:

#### **4 - “Pasado, presente y futuro de la actividad tambera”.**

*... década del 70..., en esta zona había mucha cantidad de tambos..., la mayor parte de los tambos eran pequeños, tenían poca infraestructura para hacer una buena labor en la producción láctea..., superficies pequeñas, menos de 100 ha,... estaba el grueso de la producción y eran propietarios. Los que tenían más de 100 ha, el sistema de producción estaba por un tambero mediero o aparcerero, había distintos tipos de arreglos.*

*..., lo que era en esa época, las infraestructuras eran muy obsoletas, en realidad pisos no existían eran todos pisos de barro, si una alta proporción tenía máquinas de ordeño, de balde suspendido algunos pocos quedaban y otros de tacho a la par. ... Hoy en día, el tambo está más especializado, hacen tambo y se dedican a eso, ... (Ricardo, 2014).*

*Siguiendo con Martín, 2014: Hoy veo la lechería argentina muy fortalecida porque los tambos cada vez son más grandes, tienen mejor capacidad de negociación frente a las empresas, se juntan para negociar la leche, donde ves que esas unidades realmente van a seguir estando porque son muy fuerte productiva y económicamente y han hecho como clusters para funcionar mejor,....*

*El productor argentino también es un productor muy ávido por incorporar tecnología, escucha al profesional, y tenemos la ventaja climática... calidad de suelos para producir alimentos de gran conversión a leche... hoy el modelo productivo se ha depurado, es un modelo pastoril con alta intensificación..., tenemos ventajas comparativas a nivel mundial como para que nuestra producción crezca, y crezca al doble,....*

*... yo creo que claramente, hay que definir 2 etapas de cierres de tambos ... , una ... se dio a fines de la época del 80, principios de la década de 90, donde el cambio económico, socioeconómico del país con la crisis recurrente lechera y demás, más el importante cambio tecnológico que había que encarar con su correspondiente inversión hicieron de que se tomase la decisión, en la mayoría de los casos creo que fue por una cuestión generacional ... prefirieron no arriesgar y digamos vender su tambo y pasarse a la agricultura.*

*...otro segundo evento importante que fue alrededor del año 99 al 2001-2002, donde sí hubo una crisis económica muy importante; agarraron a los tambos que estaban más (sic), donde ahí sí ya en esos años, me parece que ya los productores estaban en un marco de un cambio tecnológico pero los terminó la crisis, si no estaban sólidos económica y financieramente, los terminó arrastrando,... y después siempre, ... hubo un proceso que se da en todo el mundo de concentración de la producción ..., estamos en un mundo globalizado, con una economía de escala, ... tendencia al crecimiento, ... , hay empresas que se van afianzando y ven en el negocio una buena posibilidad y se van agrandando y a otros que por diversos motivos, generacionales o económicos, o de cambio de firma, o de división familiar terminan cerrándose ....*

*... como se hablaba en el PEL 2020 de 20 mil millones de litros de leche cuando estamos haciendo 10, 11, 12 mil millones de litros de leche anual, y bueno, eso sí va a obedecer ya a una respuesta a una política socioeconómico a nivel nacional que fomente eso ... pasarse a ser lechero, donde mucha gente no lo está viendo porque es una inversión muy grande y no ven un horizonte claro a que se fomente este tipo de producciones ... las posibilidades están, ... tenemos un sector de profesionales tanto en el área pública como privada muy capacitados, ..., falta un ordenamiento político, estratégico para que se desarrolle el sector,... después está el otro aspecto social digamos, donde hay 1000 hectáreas de tambo trabajan 10 personas en la cadena,.... Y en 1000 hectáreas donde estamos hablando de agricultura*

*trabajan 2 personas, entonces es un factor de desarrollo federal importante digamos. El país federalmente no se ha desarrollado....*

*... entonces estratégicamente para el país, sería una muy buena medida darle importancia al sector lechero porque esto generaría el resurgir de un montón de comunidades en el interior y la necesidad que la mano de obra esté en los lugares de origen y no tengan que ir a buscar trabajo a ciudades más grandes, eso yo creo que es la gran deuda con la lechería argentina.*

*... el desafío está en que esas unidades se dupliquen..., para poder dar mucha más mano de obra en las regiones y tener un desarrollo local más importante que eso es típico de una zona lechera. ... donde hay tambos, hay un arraigo muy importante rural, y los pueblos y ciudades tienen un desarrollo muy importante.*

A modo de resumen de lo dicho anteriormente se puede destacar:

- Hay un proceso histórico en el sector lechero del departamento San Jerónimo que coincide con lo ocurrido a nivel nacional e internacional y que muestra la tendencia de crecimiento de los establecimientos lecheros, al mismo tiempo que se produce la desaparición de muchos de éstos.
- Las condiciones geográficas de la región son beneficiosas para el desarrollo de la producción lechera, pero en contraposición, las políticas de estado no acompañan al mismo con la finalidad de enriquecer el movimiento de muchos pueblos y ciudades.

A continuación, se presentan las respuestas brindadas por los informantes calificados durante las entrevistas y que fueron de sustento para determinar la categoría de análisis:

### ***5 - “Cambios tecnológicos ocurridos en la zona de estudio”.***

*...incorporar tecnología, capacitar a su gente,..., tecnología, más que nada de procesos,..., para que esa buena productividad le permita competir con la agricultura y seguir estando presentes.*

*... estamos trabajando en sombras, o en patios para el sombreado y el mojado de las vacas, para no perder tanta producción en verano, se está trabajando en las casas de los tamberos, en las instalaciones de los tambos para que sean más grandes para el ordeño más rápido y tengan más horas para detectar celos, y en aguadas que estén distribuidas por todo el campo para que la vaca también no camine tanto....*

*...me parece que la deuda pendiente más importante es el tema de manejo de efluentes..., en raras y contadas excepciones tienen un sistema donde lo van redistribuyendo en el tema del campo,..., es un problema gravísimo el tema de los efluentes,... en algún momento hay que contratar servicios para distribuirlos en el campo, que sería algo ideal digamos, porque estás reduciendo el ingreso al sistema de fertilizantes químicos y sí veo el punto flojo en que no tenemos un sistema donde nosotros estemos manejando el efluente sino que el efluente a nosotros.*

*... pensó que te estoy hablando del mismo productor que en 150 ha tenía, 120 vacas, y ordeñaba 1600-1700 litros/día y hoy en 150 ha tiene 400 vacas y está ordeñando 6000-7000 litros o sea ..., yo creo que el próximo paso, y en eso, AACREA la zona centro está marcando todo un hito trabajando junto con la facultad y con el INTA, es hacer que las empresas sean simples, sean rentables, y sean atractivas para que la gente vaya a trabajar, ¿eso como se pone en hechos concretos?, bueno casa confortable, con todas las comodidades, con DirecTV, con aire acondicionado, casas buenas, una buena remuneración para el tambero, sistemas más simples, no dividir tanto el lote, se está hablando del*

*autoconsumo, tener las vacas en un solo lote, y se puede obtener estas mismas producciones, simplificar el manejo al tambo y que a su vez también sean rentables, o sea se empieza a ver la sustentabilidad del sistema por todos lados ...*

*Y desde el punto de vista social y personal, creo que en la década del 90, a principios, al empleado del tambo se le daba muy poca importancia, era alguien que iba a ordeñar, no importaba el auto que tuviera, siempre cobraba un porcentaje, ese porcentaje por ahí era alto, pero también pagaba un porcentaje del cereal y pagaba un porcentaje de la ración y un porcentaje de la luz.*

*... se multiplicó por 4 la productividad en 20 años..., esa persona que trabajaba en la década del 90 no tiene nada que ver con la persona que trabaja hoy, ....*

*... el tema del bienestar animal y del bienestar del personal, cosas que hace 20 años no se miraban hoy va a ser el próximo salto tecnológico....*

*... para crecer y quiere para adelante mantener una empresa, se ha dado cuenta que la clave es el personal, entonces quiere que su personal sea un personal que gane bien, que tenga francos, por lo menos 3 o 4 francos en el mes, que tengan sus vacaciones, por lo menos 1 semana o 15 días en el año, y que gane bien y que esté en un lugar confortable, que trabaje confortablemente, ... se está construyendo una fortaleza en las empresas que van a estar dentro de 10 años, o sea, las que hagan esto, van a ser las que van a conseguir la mejor gente, y por ende van a conseguir la gente más capacitada y van a tener los mejores resultados, entonces me parece que esa es la clave para el futuro pero es algo que hoy ya se está mirando (Martín, 2014).*

A modo de resumen de lo dicho anteriormente se puede destacar:

- Con la intensificación de la producción, los principales cambios tecnológicos se orientan hacia las tecnologías de procesos y están enfocados en el bienestar y la capacitación de los tamberos, en el bienestar de su familia, en el bienestar de los animales, en el cuidado del medio ambiente y en la rentabilidad del establecimiento.



#### 4.2. Tipologías teóricas, tipologías construidas y estrategias implementadas por los productores frente a la intensificación de la agricultura.

Las entrevistas realizadas a los informantes calificados fueron las que permitieron identificar los aspectos relevantes en la producción lechera de este caso de estudio. Dichos aspectos son: Superficie de campo agrícola y superficie de campo arrendado, Número de animales por tambo y su productividad, Capacitación de los productores, Capacitación del personal, Asesoramiento profesional, Familia del productor, Equipo de trabajo, Bienestar habitacional del tambero y su familia, Medio geográfico para la producción láctea, Traspaso generacional, Tecnologías de insumos, de procesos y de información, Bienestar animal y medioambiental. Por otro lado, se relevó información específica elaborada por el CFI - INTA (2006), en la cuenca lechera Central de la provincia de Santa Fe (Cuadro 9 - Capítulo I), con la finalidad de seleccionar los parámetros físico-productivos (de acuerdo a los aspectos relevantes identificados), y establecer las respectivas tipologías teóricas.

En el Cuadro 11, se exponen los parámetros físicos-productivos (vacas en ordeño (VO), entrega diaria de la producción (litros/día) y superficie del tambo (ha)), que determinan el nivel de capitalización de los productores lecheros. El número correspondiente a cada parámetro refleja un punto medio del rango establecido para formar parte de un tipo de productor y asimismo, los distintos rangos para cada parámetro no son rígidos sino que se solapan en relación con los otros parámetros con la finalidad de poder establecer un equilibrio dentro y entre los tipos de productores lecheros.

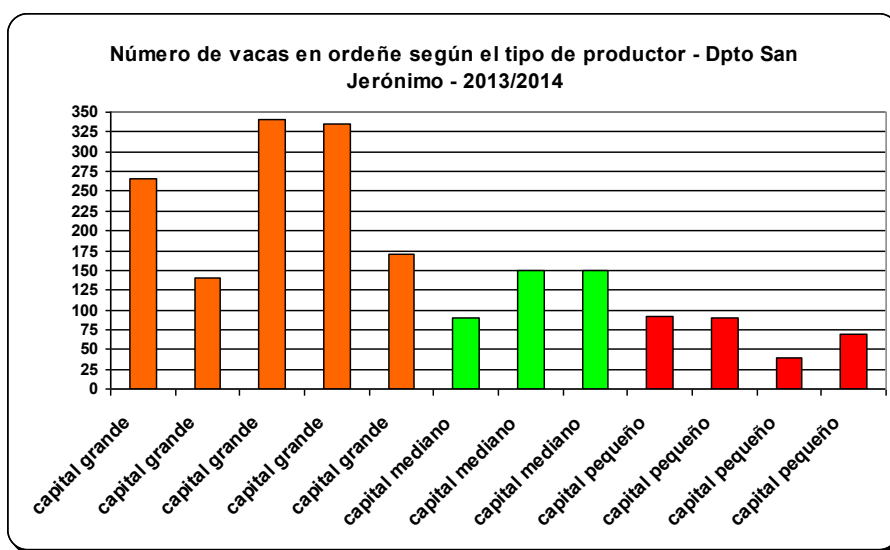
**Cuadro 11.** Tipologías teóricas de productores de acuerdo a valores medios de parámetros físicos-productivos. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.

Parámetros físico-productivos / capital	Tipo teórico de productor lechero		
	capital pequeño	capital mediano	capital grande
Vacas en Ordeño (VO)	72	124	200
Entrega Diaria de la producción (litros leche/día)	1000	2100	3800
Superficie del Tambo (ha)	90	120	190

Fuente: elaboración propia en base a datos de CFI - INTA. 2006.

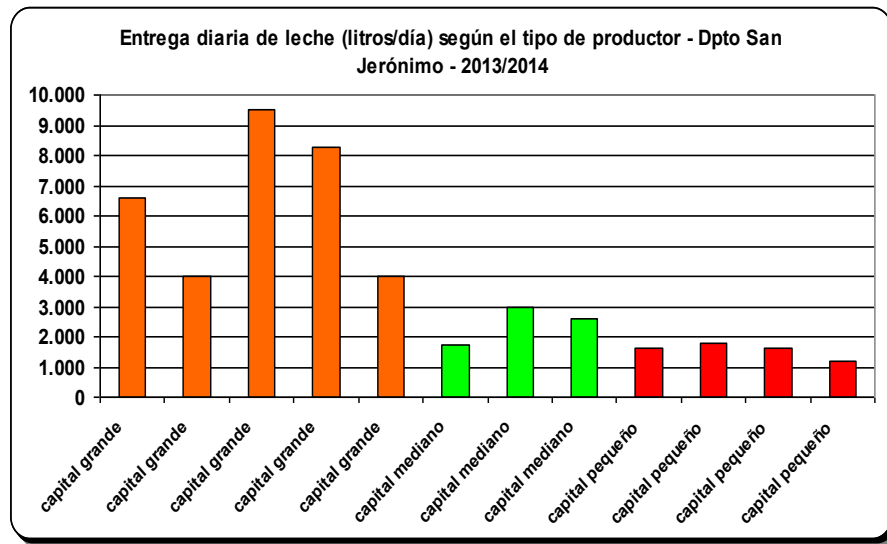
En las siguientes figuras (7, 8 y 9), se visualiza la información correspondiente a los productores lecheros encuestados/entrevistados de acuerdo con los parámetros físicos-productivos establecidos.

Los productores definidos como de capital grande tienen un rango de número de vacas en ordeño (VO), de 140 a 340, el rango de VO de los productores de capital mediano se sitúa entre 90 y 150, mientras que los productores de capital pequeño están en el rango de 40 a 92 VO (Figura 7).



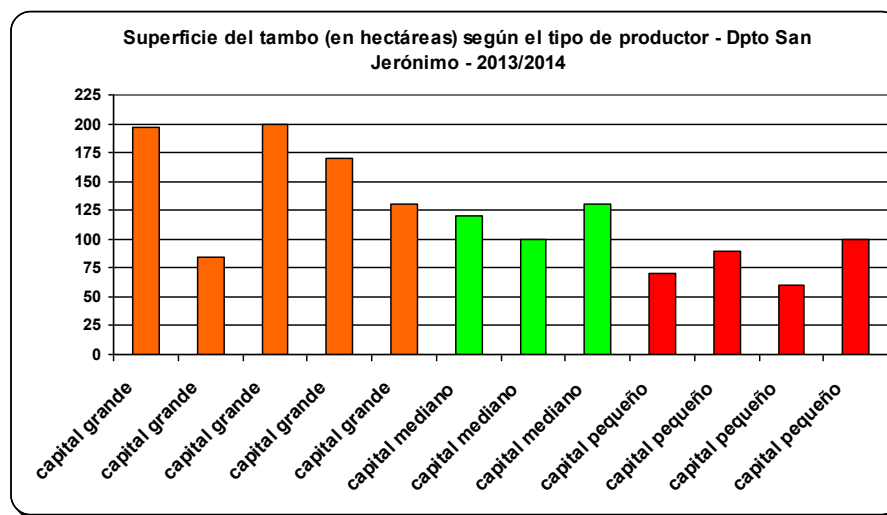
**Figura 7.** Número de vacas en ordeño según el tipo de productor. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

Con respecto a la producción diaria de leche, los productores de capital grande entregan entre 4.000 y 9.500 litros y en este parámetro, se hace claro el porqué del posicionamiento del segundo productor dentro de este tipo, ya sea por la eficiencia para producir la leche en una superficie y con un número de VO similar a los productores de capital mediano. Estos últimos presentan una entrega de 1.700 a 3.000 litros/día, y los productores de capital pequeño están en un rango de 1.200 a 1.900 litros/día de leche entregada a industria (Figura 8).



**Figura 8.** Entrega diaria de leche (litros/día) según el tipo de productor. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

En relación con la superficie destinada al tambo, los productores de capital grande destinan entre 85 y 200 ha, los de capital mediano entre 100 y 130 ha y los productores de capital pequeño entre 60 y 100 hectáreas (Figura 9).



**Figura 9.** Superficie del tambo (en hectáreas) según el tipo de productor. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

A continuación y para cada tipo teórico de productor lechero, se organizan las respuestas de los mismos en cada una de las categorías de análisis determinadas, para dar lugar a los tipos construidos de productores lecheros. De acuerdo a los tipos construidos y en cada categoría de análisis, se identifican y describen las estrategias implementadas frente a la intensificación de la agricultura.

#### ● 4.2.1. Productores lecheros de capital grande

Se presentan los productores lecheros definidos dentro del nivel de capitalización grande. Recordando lo explicado en la metodología, se consignan los nombres de los productores.

Productores lecheros de capital grande. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.

Abel	Víctor y Fernando	Miguel	Marcelo	Marcelo y Víctor
------	-------------------	--------	---------	------------------

##### 4.2.1.1. Influencia de la producción agrícola sobre la producción lechera

- La importancia de brindar trabajo a la gente en el tambo está incorporada a este tipo de productores. Ya sea, al poseer o no, agricultura como parte de la superficie trabajada, estos productores entienden que hay diferencias entre los sistemas lecheros y agrícolas, desde el punto de vista de la proporción de tiempo y trabajo dedicado a cada unos de éstos y en relación con el producto que se obtiene.
- Es importante la producción agrícola como modo de comparación y de diversificación de la producción, como forma de subsidiar la producción láctea en determinados períodos históricos y por la importancia de la aplicación en el tambo de los conocimientos propios logrados en la agricultura.

Los párrafos que se presentan a continuación, pertenecen a las respuestas brindadas por los productores durante las entrevistas:

*Si vos mirás la agricultura, hoy por hoy, sin desmerecer a nadie, pero, hoy cualquiera es productor sojero, porque se bajan solamente los bichos, que hay que ir a recorrerlos pero vos vas y miras, sabes la regulación de las máquinas, si le pones o no fertilizante y después lo dejás a mano de Dios,...* (Víctor y Fernando, 2014).

*Tienen algunas diferencias bien marcadas, en el caso del tambo siempre está funcionando con más gente para moverse, para mover la misma facturación en el tambo vos necesitás 3 personas, y en la agricultura con 1 te alcanza, esa es una*

*de las cuestiones fundamentales, bueno después otra de las diferencias grandísimas es en el tema de comercialización, la lechería es un producto bien perecedero que hay que procesarlo diariamente, en el tema agrícola uno se puede guardar el grano y venderlo al precio que le parezca que está bien,...* (Marcelo y Víctor, 2014).

*... haber ido haciendo a la par agricultura significó poder comparar con los 2 sistemas de explotaciones, dos sistemas totalmente diferentes,...* (Abel, 2013).

*Nosotros tratamos de estar diversificados, dentro del rubro, tenemos la parte agricultura y la parte lechería como los 2 estandartes, si vos me preguntas a mí, yo siempre digo que intento llegar a facturar el 50 % de cada uno, entonces cuando uno está mal, el otro lo puede levantar, (...) el tener los 2 rubros te permite diversificar, a veces uno puntualmente o por determinados espacios de tiempos subsidia al otro...* (Miguel, 2014).

*...tuviste que ser eficiente para competir con los granos, vos para competir con la agricultura y sobre todo en esta zona por una cuestión de alquileres de los campos te tuviste que hacer muy eficiente, porque si no te haces eficiente quedas afuera del negocio, no sólo que quedas afuera del negocio, sino que bueno si pretendes progresar tenes que ser eficiente, ...el concepto tecnológico se fue aplicando a los tambos y eso hizo que los tambos se hicieran eficientes, y a su vez, como eran eficientes se fueron agrandando y ese es el mayor cambio que yo veo, ...el tambo no es como la agricultura, el tambo es algo vivo, el tambo se trabaja con animales, el animal tiene problemas todos los días, el mixer funciona todos los días, el tractor, la ordeñadora, todos los días, el motor, la electricidad, el veterinario, eso es todo los días del año, entonces qué pasa, no es lo mismo que la agricultura, que si bien no quiere decir que no tenga trabajo, pero no hay que ir todos los días, el día que llueve vos dormís la siesta y el tipo que está en el tambo tiene que ir al barro, entonces esas cosas, aparejadas a que hubo momentos muy difíciles porque el tambo hasta que no tenga reglas claras de juego, va a seguir en los ciclos que tiene hace 100 años, ...yo conviví con la agricultura, en algunos momentos es mejor el negocio de la agricultura, en otros momentos es mejor negocio la leche, pero convivimos* (Marcelo, 2014).

*... y un poco nos llevó el tema de la competencia propiamente dicha acá en los últimos 20 años, la competencia con la soja, a buscar una mayor productividad en lo que son los tambos para poder competir con lo que es la soja, ... vos al tener que competir con lo que es la soja propiamente dicha, al incorporar la misma tecnología en el tambo también nos permitió seguir adelante, (...) el grano que sale de la producción va a salir como leche al mercado,...* (Marcelo y Víctor, 2014).

### **Estrategia de diversificación:**

**Al incrementarse, en los últimos años, la superficie con destino a la producción agrícola y al arrendamiento de campos, estos productores pretenden integrar la producción agrícola y la lechera con el fin de darle valor a los granos y al mismo tiempo disminuir los costos de alimentación de los animales. Asimismo, pueden reducir los riesgos en determinados momentos; consiguen comparar permanentemente el beneficio de la producción agrícola versus el de la producción lechera, con la finalidad de ser más eficientes en términos de productividad y competitividad; y aspiran incorporar en sus establecimientos la tecnología aplicada en la producción agrícola, con el propósito de incrementar la productividad del tambo.**

#### **4.2.1.2. Rasgos de la producción lechera**

En el Cuadro 12 se presentan atributos relacionados con este tipo de productores, los cuales fueron recabados durante la encuesta que se realizó a cada uno de ellos.

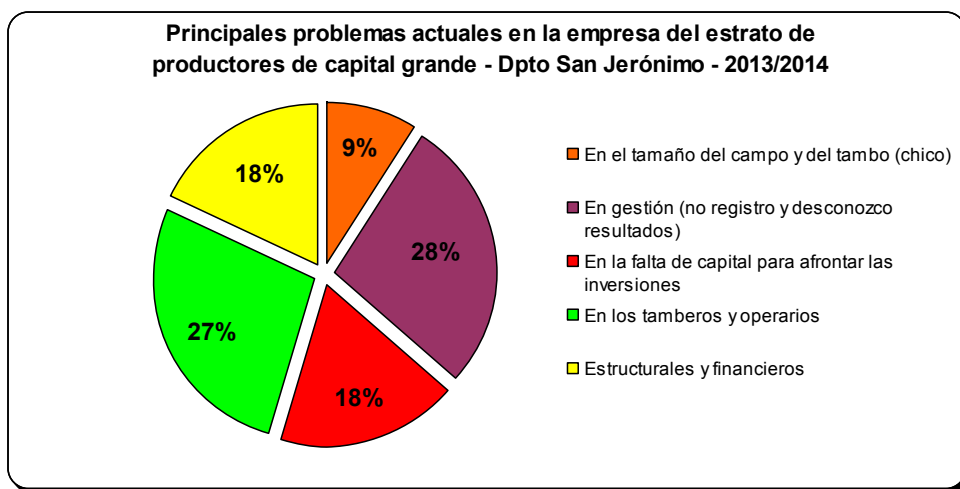
**Cuadro 12.** Atributos relacionados con la producción lechera de los productores lecheros de capital grande. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.

<b>Atributos / Productores</b>	<b>Abel</b>	<b>Víctor y Fernando</b>	<b>Miguel</b>	<b>Marcelo</b>	<b>Marcelo y Víctor</b>
Distrito en donde se encuentra el tambo	distrito Centeno	distrito López	distrito Gálvez	distrito Centeno	distrito Gálvez
Organización Jurídica	Sociedad Anónima	Unipersonal	Sociedad Anónima	Sociedad de Hecho	Unipersonal
Número de familias que realizan retiros monetarios del tambo	2	1	1	1	2
Superficie del tambo (ha)	197	84	200	170	130
Superficie agrícola (ha)	0	41	1.100	0	72
Superficie propia y arrendada (ha)	120 propio - 77 arrendado	125 arrendado	Tambo: 140 propio - 60 arrendado	170 arrendado	130 propio - 72 arrendado
Vacas totales (vt)	300	180	400	400	240
Vacas en ordeño (vo)	265	140	340	330-340	170
Producción diaria media (litros/vo/día)	24,8	25-26	28-29	25	24
Productividad (l/ha/año)	21.165	desconoce	17.000	15.000	12.000
Entrega diaria de leche (l/día)	6.572	4.000	9.500	8.250	4.000
Empresa a la que entrega la leche	SanCor	Verónica	Molfino	Molfino	SanCor

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

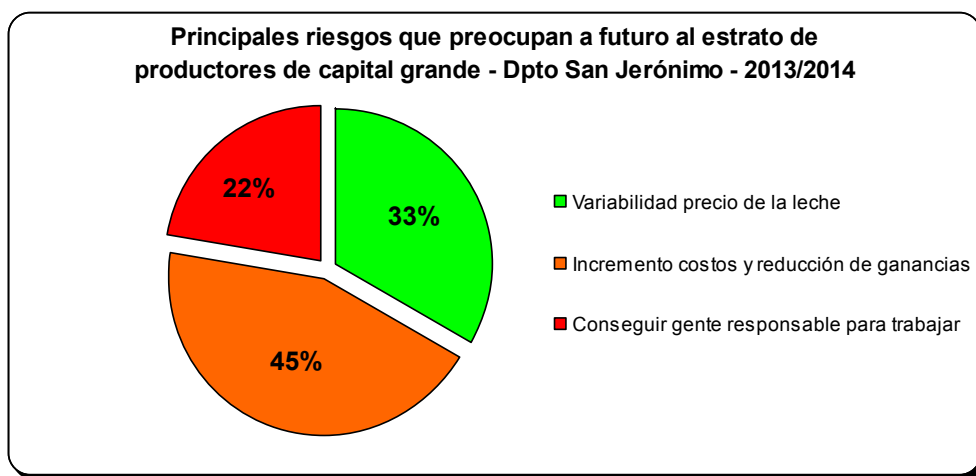
- Se manifiesta la importancia histórica y el anclaje de la producción lechera en estos productores. El trabajo diario y el esfuerzo que se realiza, ya sea dentro del establecimiento como a través de los años, se sustenta en lo anterior, les permite seguir adelante y sobrellevar las variaciones históricas, principalmente económicas que se dan en este sistema. Destacan una mayor estabilidad de este sistema respecto de la agricultura, que se relaciona con las características principalmente edáficas de la zona y que asimismo, hay una mayor plasticidad en su manejo para lograr incrementar la productividad en una misma superficie.
- Se resalta a las industrias lácteas como parte de la evolución de los establecimientos lecheros, por su aporte para incentivar la mejora de determinados aspectos de la gestión en las áreas financiera, tecnológico-productiva como de la calidad de la leche producida. Se las reconoce como un acompañante importante en los logros obtenidos y por el respaldo que les otorga en el día a día.

- La gestión de los registros y de los resultados productivos obtenidos más la importancia de contar con operarios y tamberos capacitados y responsables, está visto como uno de los puntos principales para llevar adelante al tambo (Figura 10).



**Figura 10.** Principales problemas actuales en la empresa de los productores lecheros de capital grande. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

- Estos productores tienen una visión de crecimiento, tanto en lo productivo como en el resto de los aspectos, que engloban a su establecimiento lechero. Pero su preocupación está centrada en la variabilidad del precio de la leche y el impacto que ocasiona el aumento de los costos con la consecuente reducción de ganancias. A esto último, los productores expresan que tienen capacidad para enfrentar tales problemas (Figura 11).



**Figura 11.** Principales riesgos que preocupan a futuro a los productores lecheros de capital grande. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

Los siguientes textos corresponden a las respuestas otorgadas por los productores durante las entrevistas:

*...yo creo que lo que nos dio fortaleza para seguir adelante a nosotros, voy a partir creo que lo primero (sic), nosotros somos gente que nos criamos en el campo, (...) mi papá, siempre nos dijo que teníamos que estudiar, porque estudiar abre la mente, o sea, estudiar no te va a dar educación, te va a dar conocimientos, la educación partió de ellos, nos hicieron querer la tierra, querer y mamar el sacrificio que hizo mi familia (...) querer y amar la tierra, eso hace de que vos pases muchos sobresaltos (...) a mí los sobresaltos y los problemas me fortalecen y me fortalecen como persona y como empresa (Marcelo, 2014).*

*...a parte, por una tradición también que en eso va lo familiar, muchos años de tambo, 60 años de tambo, siempre el corazón está más del lado de la vaquita que del lado de la soja, (...) hay que ser un poco tenaz, y hay que tener un cierto amor, por el tambo, para haberlo soportado durante tantas y tantas cosas,... (Marcelo y Víctor, 2014).*

*... los que están con tambos creo que se han dado cuenta que bueno que tiene otra estabilidad, a pesar de los problemas que tiene que es a diario, tiene otra estabilidad. (...) hay algo de pasión y de necesidad por el tipo de zona que estamos, ... es una satisfacción de que se siga dando trabajo (Abel, 2013).*

*La ganadería me parece que es como yo te decía recién, se maneja más con el esfuerzo, vos podés, si bien dependemos del factor climático sin duda, pero hay cosas que se pueden emparchar, con sacrificio, vos podés traer granos de otro lado, en cambio la soja si no llueve, no va, si bien tuvimos años muy muy buenos, excelentes para hacer agricultura, bueno, también lo fueron para la ganadería, pero me parece que es más manejable la ganadería, vos podés llevar, traer, poner, sacar, incrementar cosas, ir acomodándote y después yo siempre digo, que es la constancia, la constancia y el amor o la tozudez que uno tiene con los animales, (...) Hoy no hay techo en la lechería, porque vos decís bueno, hacés un patio de leche, un patio de comida y bueno, ahí podés meter, meter, levantar notablemente la producción. (...) estamos en 4000 litros pero estamos convencidos que a mediados del 2014 vamos a superar los 5000 litros holgados y 6000 también (Víctor y Fernando, 2014).*

*... el tambo es una actividad dura que son los 365 días del año y si bien, uno hoy no es el que va a ordeñar pero vos vivís con el teléfono prendido las 24 horas, tenés que salir a apagarle algún incendio en cualquier momento, ... como el tambo o la lechería en general, es muy inestable, tiene muchos vaivenes, o sea las curvas tienen muchos serruchos, yo creo que hay gente que sale del sistema porque lo difícil de la lechería es pasar la depresión, y bueno, entonces, ahí es donde uno tiene que estar preparado porque después sabes que viene la buena, el problema es cuánto dura la mala, y*



*cómo logras que ahí tenes que utilizar todas las armas que tengas a tu alcance... yo estoy convencido de que lo que producimos es alimento y el futuro del mundo necesita alimento, entonces podés tener baches o depresiones por políticas, por demandas, a lo mejor en determinados momentos, pero tarde o temprano, la comida se necesita, entonces estar convencidos de que lo que estás haciendo después hacerlo de la manera más eficiente posible (Miguel, 2014).*

*La producción láctea, la conclusión que tengo es que es apasionante, es muy variable, tenés siempre alguna cosa para mover y para tocar y para seguir aprendiendo, es ahí que es tan atractiva, y bueno, yo con respecto al futuro pienso que va a ser muy bueno para la producción láctea, porque el país que tenemos con el clima que tenemos se adapta mucho para que la gente pueda producir leche (Marcelo y Víctor, 2014).*

*... yo hace veinte y pico de años que estamos entregando siempre a la misma firma, eso y nos ayuda, a lo mejor con una pequeña diferencia que no somos los que estamos en el precio más alto, digamos, pero por lo menos sabemos que todos los meses tenemos el cheque, eso fue fundamental, en los malos momentos y cuando yo me inundé y que se yo, si precisamos un adelanto o precisabas, eso hay que rescatarlo porque me fue muy importante, por eso yo siempre digo, no es que tenga la camiseta puesta de la empresa a la cual le entrego, pero me costaría retirarme, yo hoy por hoy hay una oferta muy importante, yo se que están buscando leche y que pagan precios más altos que el mío pero bueno, algún día se revertirá la cosa... (Víctor, 2014).*

*...siempre la tuvimos cerca a la empresa, no tanto como un comprador de leche, sino como un amigo en parte, que fue forzando la incorporación de tecnologías en algún tiempo con los equipos de frío para la leche, impulsó la incorporación a los establecimientos dando crédito, hablando con la gente, ... (Marcelo y Víctor, 2014).*

### **Estrategia de eficiencia:**

**Para estos productores, el tambo ofrece una mayor estabilidad productiva y económica respecto de la agricultura, pero aclaran que la proporción del tiempo y de trabajo dedicada al tambo es superior a la dedicada en la agricultura. Observan una disminución cuantitativa de tambos a nivel zonal / departamental y un incremento del número de animales por tambo y de su productividad en las últimas dos décadas. Además, expresan un desacuerdo respecto de la variabilidad de precio de la leche a través del tiempo y que en relación con esto, el aumento de los costos impacta negativamente en los resultados económicos de sus establecimientos.**

**De este modo, con el propósito de obtener eficiencia en sus establecimientos, estos productores buscan aprovechar las ventajas comparativas que brindan las condiciones edafo-climáticas (estos tambos se encuentran sobre suelos con aptitud agrícola o agrícola-ganadera), con la finalidad de lograr la estabilidad productiva, ya sea de los cultivos anuales o de las pasturas, y poder planificar de acuerdo a niveles altos de productividad. Asimismo, quieren hacer valer la mayor plasticidad productiva que ofrece la producción lechera respecto de la agrícola en una misma superficie de campo, con el propósito de poder incrementar la productividad o variar la intensidad del sistema productivo en función del contexto socio-económico.**

#### **4.2.1.3. Nivel de capacitación/información/socialización del productor**

En el Cuadro 13 se muestran los atributos de estos productores y que se relacionan con esta categoría de análisis.

**Cuadro 13.** Atributos relacionados con el nivel de capacitación/información/socialización de los productores lecheros de capital grande. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.

<b>Atributos / Productor</b>	<b>Abel</b>	<b>Víctor y Fernando</b>	<b>Miguel</b>	<b>Marcelo</b>	<b>Marcelo y Víctor</b>
<b>Edad en años del Decisor</b>	48	55 - 32	49	46	44 - 69
<b>Nivel máximo de educación finalizado</b>	secundario	primario y universitario	universitario	secundario	secundario
<b>Lugar de residencia</b>	Centeno	López	Gálvez	Gálvez	Gálvez
<b>Dedicación al tambo</b>	100%	90%	50%	50%	70-80%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

- Hay una relación importante del espíritu emprendedor del productor con la búsqueda de conocimientos, de cambios de su propia persona y de la relación o comunicación con los recursos humanos de su establecimiento. Se enfatiza la importancia del trabajo conjunto hacia una meta común entre la familia y el personal del establecimiento.
- Se valoran los recursos humanos profesionales e instituciones relacionadas o no con el medio productivo. Estos productores tienen asesores (agronomos, veterinarios y nutricionistas), con una dedicación permanente en los establecimientos y los consideran como parte del equipo de trabajo. Es común su participación en instituciones o grupos, relacionados o no (cooperativas, clubes, cooperadoras, Sociedad Rural, mesa de lechería, grupo juvenil de empresas lácteas, grupos CREA, grupos de Cambio Rural), con el sector lechero. El acceso a Internet en búsqueda de información agropecuaria o relacionada es común para los mismos.
- Sobresale una visión de la producción lechera de una manera sistémica, con la convicción de avanzar por un mismo camino y con la incorporación de los aspectos que se adapten y permitan la mejora de sus establecimientos.

Se presentan las respuestas brindadas por los productores durante las entrevistas:

*...por circunstancias de la vida seguí en el tambo y seguí apostando en el crecimiento. El tambo seguía si había tecnificación y crecimiento, ya que en ese entonces, en la zona me atreví, me arriesgué a tener el primer mixer vertical, cuando empezaba con el tema de la molienda y el desmenuzado de los rollos lo hacía medio precariamente pero lo empecé a hacer. (...) siempre traté de buscar o estar en las charlas, informaciones, como así cerca de la cooperativa y*

*de SanCor como productor y socio, de aplicar lo que era más o menos viable, entonces siempre, más allá de alguna circunstancia económica, de lograr producir a lo que se llama litros por hectárea a los niveles superiores del promedio nacional... (...) hay que estar coordinando cambios que se van sucediendo mes a mes, entonces solemos hacer charlas, estar con la gente... (Abel, 2013).*

*...hay que valorar mucho la parte humana, ya sea, yo también tengo otro dicho, que empleados buenos hay pocos pero patronos buenos hay menos,... (Victor, 2014).*

*Creo que el problema fundamental empezó ahí y bueno y empezar a educar a la gente para las nuevas técnicas de manejo digamos, al principio no fue fácil, no existían mixer, no existían palas, no existía, la forma de cargar era a horquilla en un acoplado pero, poco a poco se fueron dando cuenta de los cambios también y bueno, son o sea, hacer eso nos permitió empezar a manejarnos de otra forma y obviamente que tuvimos que empezar a cambiar la ficha nosotros también como productores, ... Hoy una de las grandes diferencias te la da la mano de obra yo creo y bueno está respaldado por una familia que te aguanta el día a día y que por más que como es mi caso a lo mejor no tenga nada que ver con la actividad, porque sí cuando estaba con mis padres, pero mi señora hoy se dedica a una cosa totalmente distinta, pero sabe que el tambo es una actividad dura que son los 365 días del año y si bien, uno hoy no es el que va a ordeñar pero vos vivís con el teléfono prendido las 24 horas tenés que salir a apagarle algún incendio en cualquier momento, entonces familiarmente también tenés que estar concientizado que todos tienen que estar en pos de la misma causa para poder atenderlo, sino no llegás. ... el pilar fundamental empieza en la gente, entonces, vos tenés que decir bueno, empezamos por el familiar, seguimos por el social, que es la gente que trabaja en el día a día, después viene el económico y el tecnológico, pero no es que se apartan mucho uno del otro, todos están totalmente entrelazados y en conjunto, creo que lo que tener el convencimiento de que el sistema que estás aplicando es el que va, creo que es la clave para poder crecer (sic), (Miguel, 2014).*

*... yo tengo un empleado que hace que 23 años o 22 años, desde que yo estoy enfrente que está conmigo, vino por 3 días y hace 22 años que está conmigo, hoy es padrino de una de mis hijas, ... para darte una idea la persona que se dedica a la recrea, que hace más de 20 años que está conmigo, la chica que se encarga de la guachera, es la esposa; el que da el silo es un chico que tiene hoy 18-19 años es el sobrino, que empezó a trabajar conmigo con 16 años porque en ese momento la ley no me permitía anotarlo antes, uno de los chicos que trabaja en la agricultura que lo ayuda a mi hermano es el otro sobrino, que hace de los 15 años que trabaja conmigo, hoy tiene 20. El otro que trabaja conmigo es el hermano de él que hace 10 años que está con nosotros, así que con eso te digo que tengo prácticamente toda una familia, o sea que espero no pelearme porque se van todos... (Marcelo, 2014).*

*... siempre le pusimos el pecho a la cosa, tras que las inclemencias y trabajar, trabajar y creer que estamos haciendo las cosas bien, por eso uno siempre buscó asesoramiento, no nos quedamos en el tiempo, como quien dice... Los asesores prácticamente van, vienen al campo sí, pero están todos los días en contacto pero al campo no vienen todos los días, eso es un avance importante que tuvimos. ... Y después con las distintas variedades de alfalfas, las distintas latencias que tienen las alfalfas, antes se sembraba cualquier cosa, ahora vos ya por medio del INTA, por medio de algún asesor ya sabés que clase de pasto... (Victor, 2014).*

*... para poder crecer como productor de leche, hubo que hacerse eficiente, hubo que rodearse de asesores como te dije antes, veterinarios, ingenieros, a los cuales siempre les voy a estar eternamente agradecido porque a través de apoyarme en la familia, en todo lo que te dije antes, también faltaba una pata, la pata es esa, y aparte de esa pata falta una pata más que son los empleados, (...) tener mentalidad asociativa me ha permitido mantenerme en el sistema y crecer muchísimo, apoyarme como te dije, haber hecho mucho sacrificio en determinados momentos, todas esas cosas hicieron que uno se pudiera mantener en el sistema... (Marcelo, 2014).*

*Participo actualmente en un club, como secretario estoy, bueno eso son todas cositas que van ayudando a formarse digamos para poder llevar la empresa adelante (...) estoy en la búsqueda de alguien que me lleve a estar un escalón más alto en lo que es producción, todo lo que es concierne al tambo propiamente dicho, sobre todo en producción y orden que es lo que necesita la empresa digamos, (...) (Marcelo y Víctor, 2014).*

*Es un conjunto de.... Yo vivo a lo mejor dando ejemplo, en este caso te diría que es como hacer un chorizo, vos tenés, un chorizo para que te salga bien, vos tenés que tener buena hacienda, un buen novillo, un buen chanco, seleccionar la carne bien, condimentarlo bien, secarlo bien y claro, son distintos factores pero que tenés que hacerlo bien, ahora si te falla uno, te falla todo (Victor, 2014).*

*... lo que te permite crecer es tener la convicción de lo que estás haciendo, es que vas por el camino correcto y yo creo que la clave está en no saltar día a día ante las depresiones o ante los imprevistos, (...) estamos todos convencidos de*

*que el sistema de producción que tenemos es el correcto entonces eso hace que vos te fortalezcas o te retroalimenes, que no quiere decir que no veamos otros sistemas, otros tambos, siempre estamos viendo a los que les va bien y qué cosas podemos incorporar (...) el tener un equipo de trabajo, llamale todos los estamentos, desde el ingeniero y el veterinario, que en realidad, eso no te lo dije pero para mí es bastante, desde que yo empecé son los mismos, ahora se incorporó algún veterinario junior, un ingeniero junior, pero hace 20 años que tengo el mismo ingeniero y el mismo veterinario y tenemos todos la misma edad, o sea en 2 años de diferencia y estamos todos convencidos de que el sistema de producción que tenemos es el correcto (...) estamos desde la base que parte desde ahí, te digo del que te habla, más el veterinario, más el ingeniero, más el tambero, más todos los que te rodean estamos convencidos de que éste es el sistema, entonces creo que eso hace que por ahí, te haga sustentable a través del tiempo, ... (Miguel, 2014).*

### **Estrategia de proyección:**

**Estos productores se muestran con capacidad y salud para continuar frente a la dirección del tambo. Tienden a desarrollar una actitud abierta al cambio, con una visión emprendedora y con metas de crecimiento en todos los aspectos que engloban al tambo; buscan establecer un estilo de trabajo en equipo, con la integración del tambero y su familia, la familia del productor y los profesionales intervinientes en el establecimiento. Valoran el trabajo de las instituciones relacionadas o no, con el medio productivo.**

**De este modo, pretenden participar activamente en instituciones y grupos relacionados o no con la producción lechera, con la finalidad de acceder a información que les permita tomar las mejores decisiones en sus acciones, intercambiar ideas e influir en la sociedad. Quieren estar al tanto de la información que hay disponible, utilizando internet y el resto de los medios de comunicación, para estar actualizados y tener una visión crítica de los procesos que se dan en la producción lechera a nivel nacional e internacional, con el propósito de conocer y evaluar otras formas de proceder ante los cambios.**

**Además, uno de los puntos claves de estos productores es dar prioridad a la gestión, utilizando registros y analizando los resultados obtenidos, con la finalidad de diagnosticar y controlar los objetivos y metas propuestas. Es así que buscan disponer en sus establecimientos, de profesionales con dedicación permanente de tiempo y valorizar a los tamberos y operarios de su empresa, otorgando capacitación, condiciones habitacionales y réditos económicos adecuados.**

#### **4.2.1.4. Pasado, presente y futuro de la actividad tambera**

- En este tipo de productores, los inicios de la producción lechera se da a mediados del siglo pasado a través de sus antecesores (abuelos, padres y tíos).
- Estos productores muestran los caminos posibles de los establecimientos productivos en relación con la continuación y dirección de los mismos en un futuro: algunos lo dejan abierto

a la decisión de sus hijos; otros, ya tienen establecida la delegación del tambo y otros, como la respuesta dada por Miguel, que el tambo va a seguir más allá de las personas si es que nadie de la familia toma la dirección en un futuro. Igualmente, expresan que se sienten con capacidad y salud para seguir adelante con el tambo.

A continuación se muestran las respuestas brindadas por los productores durante las entrevistas y, de tal manera expresan:

*... yo quedé al frente de la explotación. La explotación era una sociedad de hecho, desde los años 66-67 entre mi padre y mi tío donde siempre supieron tener tambo, un período en los años 80 donde vino, como comentaba antes por la rentabilidad que daba la soja, se creó un problema de falta de gente, con falta de tecnificación, o sea, la tecnología había superado lo que era agricultura y no al tambo. (...) Durante muchos años fue un tambo en sociedad que en el año 2000, esta sociedad de hecho se divide en 2 sociedades de hecho donde yo me quedo con mi padre y en la división de esta sociedad se crean 2 tambos y yo como de 3 hermanos soy el hijo menor y el único que estaba acá sigo con la explotación. (...) La sociedad es una sociedad anónima de una transformación de una sociedad de hecho familiar, pasó a ser una sociedad anónima por cuestiones de asesoramiento contable para llevar una mejor administración y manejo y con una proyección de continuidad familiar a pesar de que no se quién va a seguir después de mí, pero bueno por una cuestión familiar (Abel, 2013).*

*En realidad, en mi caso particular coincide con los 20 años, porque yo hace 23 años que por una cuestión familiar que falleció mi padre me tuve que hacer cargo de la empresa. Me vuelvo de estudiar y con mi señora nos hicimos cargo de lo que era el tambo, en un primer momento allá por finales del 91, inicios del 92, nos hicimos cargo, ordeñábamos nosotros y bueno. Mis padres hace muchísimos años atrás eran tambos a mano (sic), en mi casa se ordeñó a mano hasta el año 1981, ... (Marcelo, 2014).*

*Sí, en realidad en los últimos 20 años, ya mi abuelo no estaba pero bueno, había dejado ya sus huellas, porque él lo inició en realidad, el tambo por allá por el 30 y bueno siempre ellos detrás de la tecnología, fueron incorporando la máquina de ordeño, que en un momento se hacía a mano, el boyero y el enfriador de leche que fue muy temprano porque en el 70 ya el tambo de mi abuelo lo tenía. ... En los inicios, mi abuelo tenía ayudantes pero estaban ellos en las labores del tambo, así que mi abuelo en esa época estaba en el directorio de SanCor, así que hacía el tambo y después salía para Sunchales en esa época, (...) Mi abuelo tuvo una desaparición trágica en el 79 y de ahí fue donde tuvo que tomar mi padre él las riendas porque ya no tenía hermanos, así que tuvo que tomar él, en el 79, las riendas del negocio, y ahora estoy yo, casi full time y mi padre está casi retirado y lo uso como consultor, bastante por suerte (Marcelo y Víctor, 2014).*

*Yo creo que bueno, siempre la idea de mi señora y mía fue que se hagan en otro tema, hagan otra cosa y después bueno, si les gusta por pasión y por entusiasmo y quieren seguir que lo sigan, no que se sientan obligados (Abel, 2013).*

*... mi hijo que fue él que me llevó, me hacía los números, que la reposición era un factor importante, ... (Víctor, 2014).*

*...tengo dos nenas, 2 hijas muy chicas, entonces no están involucradas, tienen 7, 9 años; ojalá algún día se involucren pero hoy, es muy temprano hablar de eso (...) tengo otras personas trabajando conmigo, tengo una sobrina que se dedica a la parte administrativa del tambo, tengo mi cuñado que está en tanto en el tambo, también está en agricultura, con todo lo que es (sic) las herramientas, la reparación, o sea que es una empresa que bueno, desde ese punto de vista, tiene mucho de familia también, ... (Miguel, 2014).*

### **Estrategia de perpetuación:**

**Hay un anclaje histórico lechero en los productores, ya sea por ancestros (abuelos, padres o tíos), que comenzaron el tambo a principios o mediados del siglo pasado. Este punto es relevante para**

ellos, ya que hace las veces del espíritu que los impulsa para el logro de los objetivos y metas propuestas. Es así que, en el presente intentan sostener a la empresa con los recursos humanos familiares disponibles y lograr el máximo beneficio posible.

En el futuro, proyectan el traspaso generacional de diversas maneras: en algunas empresas familiares, los hijos lograron un título universitario afín y continuarán a cargo de la empresa. En otro caso, la empresa perpetuará sin importar la presencia de alguno de los familiares actuales. Y otras empresas, lo dejan abierto a la decisión de sus hijos.

#### 4.2.1.5. Cambios tecnológicos ocurridos en la zona de estudio

- De una u otra manera, este tipo de productores fue incorporando distintas tecnologías o nuevas formas de hacer las cosas en sus establecimientos, relacionadas con la alimentación, con las herramientas y maquinarias, con la capacitación de los recursos humanos, con el manejo animal, con la estructura edilicia del tambo y de viviendas confortables para los empleados y con la reutilización de los efluentes propios de la producción lechera.
- Se destaca en ellos, una visión de los cambios que se dan tanto a nivel nacional como internacional. Se focalizan en sistemas productivos con manejos mas intensivos de los recursos (ejemplo: con un encierre parcial de los animales, con un manejo pastoril intensivo, o con un principio de un *Free Stol*), e incorporan las tecnologías posibles de ser adaptadas a los mismos.

Las siguientes respuestas, fueron manifestadas durante las entrevistas por parte de los productores:

*El tambo seguía si había tecnificación y crecimiento, ya que en ese entonces, en la zona me atreví, me arriesgué a tener el primer mixer vertical, cuando empezaba con el tema de la molienda y el desmenuzado de los rollos lo hacía medio precariamente pero lo empecé a hacer (...) de aplicar lo que era más o menos viable, entonces siempre, más allá de alguna circunstancia económica, de lograr producir a lo que se llama litros por hectárea a los niveles superiores del promedio nacional (...) creo que haber estado con una base de una genética importante, de muy buena calidad, la inseminación se vino haciendo desde los años que llegó a la argentina, desde el 70, por lo menos en la zona, trabajando mucho en el tema reproductivo, detección de celos, se trabajó mucho y se sigue trabajando con un programa asesorado por el médico veterinario nuestro (...) Yo creo que haber apostado a producir más y mejor, casualmente me surge esto de cambiar la ordeñadora, porque veía que tenía un problema muy serio en cuanto a la calidad del ordeño, la salud de los animales fue un cambio que se hizo a principios de año, que no era el mejor momento para hacer ninguna inversión pero me dio los resultados y los estoy viendo, gracias a Dios, el equipo anda muy bien y tengo resultados económicos directamente... (Abel, 2013).*

*Sin duda que son las reservas; uno, en aquella época, sin bien hacíamos silos de pastura, porque no se acostumbraba, después vino (sic) los silos de sorgo, últimamente los de maíces, pero yo creo que la base fundamental fueron las reservas (...) se implementó, la ración abajo del tambo que antes no existía, hoy por hoy, en aquella época darle 2 o 3 kg de balanceado a las vacas parecía una locura, hoy por hoy estamos en 10-12 kg, bueno se implementó el equipo de*

*frío, hasta el piso no teníamos, en el corral de espera no teníamos piso, teníamos piso de tierra. La misma fábrica nos fue incentivando a todas esas cosas, te pagaban por cada mejora que vos hacías te daban un pequeño, y se pagaba por grasa, la proteína en aquella época no existía, era grasa. (...) Hoy por hoy, estamos luchando atrás de un crédito para hacer patio de comidas, por ejemplo, que antes yo qué iba a hacer si yo no sabía si en 80 años me había inundando una sola vez, bueno una vez cada 80 años, pero resulta que en 2 años me inundé devuelta (sic), bueno 2 veces en 80... al año y algo, me inundé ya eran 3 o 4, digamos en 5 años 3 inundaciones, ya el promedio no era el mismo de 1 en 80, y sabés como me tiró pa (sic) atrás eso. Bueno, hoy por hoy, el campo, a pesar de que es campo alquilado como te dije recién, el campo hacé de cuenta que es mío, yo hago y deshago con toda la tranquilidad, el hombre no me molesta para nada, me dice vos hacé y deshacé como quieras, yo antes de hacer este canal ya habíamos hecho algo previniendo todo, porque vos siempre tenías que prevenir, prevenir, prevenir, y bueno, gracias a Dios se hizo este canal ahora, a mí me cambió particularmente la tranquilidad y hoy por hoy, mirá que estamos en 25-26 litros con todo este calor que son históricos, nunca se dieron, a pesar que se había roto la media sombra, que después seguimos fabricando, porque la tormenta me tumbó todas las plantas del campo, con eso que teníamos las napas tan altas (...) el toro estaba en el rodeo, después pusimos el toro a corral de servicio, con toro de color, como decía yo, bueno, cuando entramos en el grupo, empezamos a inseminar, hicimos nuestra propia reposición, eso costó, para mí fue, junto con el sacrificio de hacernos la ración nosotros, de hacer la recría, para mí fue el paso fundamental, porque yo por ejemplo cuando me inundaba, bueno, descartaba todas las vacas que me parecían de mediana, digamos con problemas o qué se yo, pero cuando después tenía que salir a comprar las vaquillonas, en cambio, gracias a Dios, por eso lo comento con mi hijo que fue el que me llevó, me hacía los números, que la reposición era un factor importante, gracias a Dios hoy por hoy, hasta me doy el lujo de vender vaquillonas, que antes no podía. (...) nosotros en diciembre hicimos la prueba de dejarlas en la sombra a la vaca, de mojarlas y qué se yo, para que estén frescas, inseminamos a la tardecita y qué se yo, y tuvimos un 80 % de preñez, que nunca lo habíamos logrado, como en invierno también le damos, a la inversa, le damos una ración para que estén energéticamente preparadas. (...) Bueno, yo tengo una estiercolera, tengo una fosa que inclusive lo pedí al INTA y me mandó, vinieron a visitarme, una ingeniera era, me vino a visitar y me hizo un proyecto con las cavas (...) Después compré la estiercolera y bueno, ahora una vez por semana, limpio la fosa y lo reparto en los piquetes de alfalfa (Víctor, 2014).*

*... me parece que uno de los cambios más importantes que se dieron fueron, en los tambos, fue la introducción del silaje, más o menos, coincide con la época en la cual yo me hago cargo del tambo, y a los 2 o 3 años, al menos en la zona ésta, se introdujo el picado, nosotros debemos haber, no te sé decir exactamente, pero estimo que en el 94, por ahí estuvimos haciendo el primer silo, y desde un primer momento hicimos el silo bolsa, o sea se que antes algunos hacían silo puente, pero acá directamente se empezó con un trabajo tercerizado y se hizo el silo bolsa. A partir de ahí yo creo que es como que se le dio una base a la producción y una estabilidad, entonces es como que después vos teniendo el piso, nosotros le damos mucha importancia al sistema de alimentación de la vaca, y a partir de ahí creo que se hizo un click y bueno con la incorporación de nuevas, y también cambió mucho el sistema de pasturas, antes se usaba todo tipo de consociadas, se empezaron a usar alfalfas solas, para poder hacer tratamientos, obviamente que cada vez crecía más la calidad, y creo que eso nos hizo dar un vuelco. (...) en el 95, salimos, en el caso nuestro, antes es muy probable que haya habido, empezamos con sistemas de ordeño nuevo, se hizo un tambo nuevo, se hizo la fosa, se ingresó con la enfriadora, cambió todo lo que es las instalaciones de ordeño y bueno, los primeros 2 o 3 años fueron muy duros, se cambió mucho gente, hasta encontrar al adecuado y creo que ahí empezó el cambio grande. (...) Habíamos partido de cuando la hicimos en el 95, que eran 10 bajadas lado x lado se llama, o sea la vaca se ordeñaba bien de atrás, ahora se llama 0,75, es intermedia entre una espina de pescado y el lado x lado, bueno se le agregó todo lo que hoy mínimamente creemos que hace falta, hoy tiene 20 bajadas con extractor de pezoner, con control de producción individual por vaca, con lavadora automática. Tiene control de producción en el cual vos tenes un visor que determina la producción no estamos on line con ninguna computadora, falta ese paso que en realidad un sistema diferente, nosotros a partir de 2 años o 3 años después de haber inaugurado otro tambo en el 95 por ejemplo sacamos la comida de abajo del tambo que coincide con la incorporación del primer mixer que habrá sido en 98 más o menos, sacamos definitivamente la comida de abajo del tambo, (...) el incorporar silo, incorporar alfalfa de última generación, el incorporar el cambio de instalación, eso es un cambio tecnológico, la capacitación del personal y la elección del personal digamos que es un cambio social. Hoy una de las grandes diferencias te la da la mano de obra, yo creo y bueno está respaldado por una familia que te aguanta el día a día (...) nos pusimos en la cabeza hasta hoy al menos, un sistema que le llamamos por ejemplo, pastoril intensivo y en el cual estamos parados hace 10 años en lo mismo, o sea llegamos a eso y le vamos haciendo modificaciones (...) lo que genera el estiércol que se genera realmente es mucho más allá que nosotros, uno de los problemas por los cuales estamos convencidos que yo te decía hoy, que la explotación, tiene que ser semipastoril porque bueno, tenemos la mitad del problema, van al campo y todavía la vaca, excepto los días de lluvia, hace noche en el campo, entonces con eso descomprimimos bastante pero, a vos te parece que cada metro de hormigón que le agregas a un corral, a una sala de comidas, es un metro que vos solucionas porque vos no tenés barro, pero es un metro cuadrado de estiércol que a lo mejor tenés que solucionar porque en algún lugar lo amontonás. Hoy tenemos 2 tipos de estiércol, el sólido y el líquido, todo lo que sale de los corrales va a una fosa,*

*todo lo que sale de barrido de comederas y precorales va a amontonarse en otro sector, eso se deja un tiempo el sólido para después desparramarlo en forma sólida en el campo y el líquido se desparrama con una estercolera de líquidos en el campo, en definitiva es fertilizante, ... (Miguel, 2014).*

*... ese es el mayor cambio que yo veo, que fue tecnológico, cambios estructurales donde vos hoy desapareció (sic), o sea, el sistema totalmente diferente, el sistema de trabajo, la capacitación tanto de la parte patronal como de la parte del personal, la infraestructura, la comodidad para el trabajo del tambero, y todo aquello que bueno, medianamente entendieron como es este negocio, también una comodidad para la parte habitacional para la gente, (...) Yo trato de lo posible hacer lo mejor posible, lo que puedo reutilizarlo, lo reutilizo como fertilizante, yo después tengo una fosa, capta todos los días el lavado, de ahí, una vez al mes por ahí sacamos de ahí utilizamos de forma líquida, (...) en los corrales trato de juntar, yo junto todos los días de los corrales la amontoño, eso queda un tiempo amontonado, cuando hay una cantidad razonable, la carga y voy viendo en bajos, lagunas, así que tenemos en una parte del campo y vamos rellenando esos lugares, como eso es materia orgánica la utilizamos (Marcelo, 2014).*

*Yo pienso que los cambios fueron la incorporación de las alfalfas, como alimento, esa base pastoril que está muy buena, (...) No recuerdo bien la época en la que se incorporó el boyero pero eso fue un avance muy grande de esa época poder parcelar el pasto que uno tenía para darlo medido, eso fue muy interesante como tecnología digamos. (...) ya hace 20 años ya había muchas tecnologías interesantes digamos, estaba quizás arrancando la labranza cero hace 20 años, por lo menos en esta zona. (...) En el inicio de la labranza cero, después con la incorporación de la soja RR y bueno, de la cuestión genética en los cultivos lo fue transformando para avanzar, hoy tenemos disponibles tantas tecnologías como quisiéramos, la cuestión es llegar a pagarlas nada más y darle buen uso. (...) la parte tecnológica que fue, para mí algo muy interesante, la tecnología aplicada ha hecho que las cosas se hicieran mucho más sencillas, sobre todo en el tambo que es un trabajo muy rutinario, y bueno, el tema de máquinas con extractores, fosa, que la gente no viva agachada, o la incorporación del cemento, que te saca un poco el barro de encima, eso fue algo muy interesante que yo lo veo en lo tecnológico, que para el tambo fue muy importante. (...) estuvimos permanentemente entregando a SanCor, y siempre hemos tenido, a pesar de los vaivenes que la empresa tuvo y que tiene, siempre hemos tenido el apoyo de la misma, tratando de siempre hacer las cosas de la mejor forma posible no, siempre la tuvimos cerca a la empresa, no tanto como un comprador de leche, sino como un amigo en parte, que fue forzando la incorporación de tecnologías (...) Hacemos silo de maíz, silo de soja, depende el año, este año no hicimos, silo de alfalfa, algún silo de trigo o cebada, al sorgo lo he abandonado porque tengo pocas hectáreas y para el tema de una producción de buscar alguna excelencia en la producción es mejor alimento el maíz entonces opté por quedarme con el maíz y trato de hacer lo mejor posible ese cultivo, que es casi te diría la base porque hago entre 80 y 90 hectáreas anuales de maíz ya sea para el grano, para el silo, es el cultivo que más siembro digamos, yo tengo en realidad una pista de alimentación que es como el principio de un free stol si uno lo incorporaría a las camas lo podría usar para dejar confinado permanente, pero es una pista de alimentación con unos patios de tierra, y el animal va ahí, tienen agua permanente, se les tira todo lo que es el silo ahí y pasan una parte del día, depende las épocas, o lo pasan durante el verano pasan durante las 9-10 de la mañana hasta las 6-7 de la tarde que es donde está bravo el sol. Y en invierno al revés, pasan a la noche, porque las alfalfas, todo está helado. Las vacas se quedan medio día para darles un particionamiento, medio día se quedan en el galpón de alimentación y medio día salen al campo, estamos trabajando así (Marcelo y Víctor, 2014).*

### **Estrategia de intensificación:**

**Destacan el rol de las industrias lácteas en el desarrollo tecnológico de sus tambos y desde su posición buscan innovar constantemente en tecnologías de insumos, de procesos y de información, para incorporar y adaptar a sus sistemas productivos, con la finalidad de generar una mayor intensificación de los recursos disponibles.**

**Asimismo, buscan maximizar el bienestar animal (sistemas pastoriles, aguadas, sombras, etc.) y el bienestar medioambiental (manejo de los efluentes y de los recursos suelo y agua), como medidas de manejo que apunten a incrementar los beneficios económicos, sociales y ambientales.**



#### ● 4.2.2. Productores lecheros de capital mediano

A continuación, se presentan los productores lecheros definidos dentro del nivel de capitalización mediano. Recordando lo explicado en la metodología se consignan los nombres de los productores.

Productores lecheros de capital mediano. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.

Ricardo y Daniel	Leonardo	Eduardo y Noris
------------------	----------	-----------------

##### 4.2.2.1. Influencia de la producción agrícola sobre la producción lechera

- Estos productores ven a la producción agrícola, principalmente al cultivo de soja, como un buen aliado de la producción lechera, ya que permite la diversificación de actividades dentro de su establecimiento desde el punto de vista, tanto económico como productivo. Destacan la necesidad de trabajar una gran superficie agrícola para igualar el ingreso monetario logrado por el tambo. La inclusión de la parte agrícola como de otras actividades va en pos de la mejora productiva del tambo.

Los párrafos que a continuación se transcriben son las respuestas brindadas por los productores durante las entrevistas:

*...con el tambo nunca se hacía nada. En realidad lo que yo vi que se mejoró después del 80 cuando apareció la soja. (...) hoy una diferencia entre hoy un tambo de 2000 litros en 150 hectáreas lo hacés, para igualarlo en soja creo que tenés que sembrar 500, para sacar lo mismo en el año, digamos (Ricardo y Daniel, 2013).*

*Como ventaja, más que nada que tenes los 'huevos en diferentes canastas', sencillamente, cuando uno no anda el otro por ahí te salva, ... en la agricultura, haces poquito tiempo, poca gente, poco... es más si quieres contratas vos ni te movés, ... (Leonardo, 2014).*

*... siempre tuvimos algo mixto, poquito de tambo, un poco de chanchos, algo de hacienda, engordamos los novillos, y así se fue pa (sic) delante, y bueno, tratamos de agrandar más el tambo, y sacar lo que es engordar los novillos, porque al tener poco campo no se puede hacer todo, con el tambo tenés que tener campo para sembrar maíz, sorgo, para hacer silo... (Eduardo y Noris, 2014).*

#### **Estrategia de diversificación:**

Estos productores reiteran que en los últimos años se dio un incremento de la superficie con destino a la producción agrícola y de la superficie de campos arrendados. En sintonía con estos procesos, buscaron diversificar la producción en sus establecimientos, utilizando principalmente el cultivo de soja, con el objetivo de mejorar su economía y disminuir los riesgos en determinados momentos. Al integrar la producción agrícola con la lechera, pudieron darle valor a los granos y al mismo tiempo disminuir los costos de alimentación de los animales.

#### 4.2.2.2. Rasgos de la producción lechera

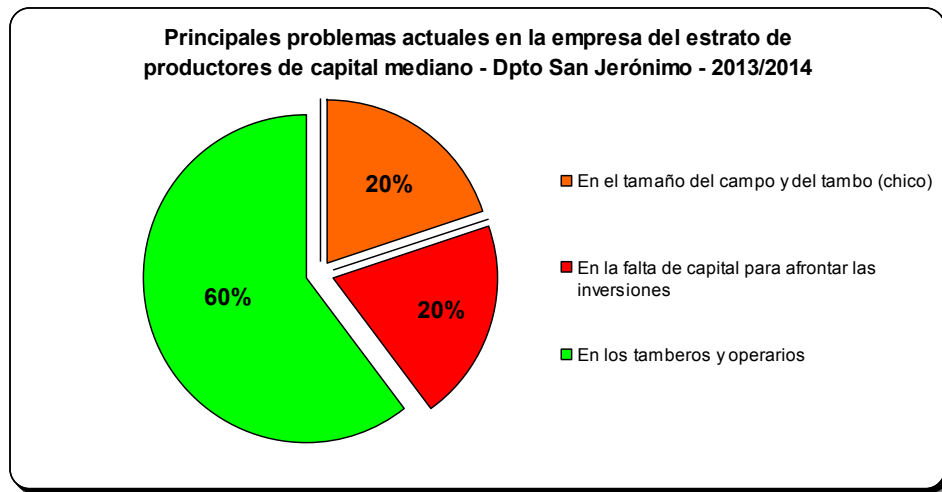
En el Cuadro 14 se presentan atributos relacionados a este tipo de productores, los cuales fueron recabados durante la encuesta que se realizó a cada uno de ellos.

**Cuadro 14.** Atributos relacionados con la producción lechera de los productores lecheros de capital mediano. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.

<b>Atributos / Productor</b>	<b>Ricardo y Daniel</b>	<b>Leonardo</b>	<b>Eduardo y Noris</b>
Distrito en donde se encuentra el tambo	distrito Bernardo de Irigoyen	distrito Bernardo de Irigoyen	distrito San Genaro
Organización Jurídica	Sociedad de Hecho	Sociedad Colectiva Comercial	Sociedad de Hecho
Número de familias que realizan retiros monetarios del tambo	2	2	2
Superficie del tambo (ha)	120	100	130
Superficie agrícola (ha)	225	450	40
Superficie propia y arrendada (ha)	345 arrendado	550 arrendado	130 propio - 40 arrendado
Vacas totales (vt)	140	200	-
Vacas en ordeño (vo)	90	150	150
Producción diaria media (litros/vo/día)	18	20-21	23-24
Productividad (l/ha/año)	desconoce	10.500	desconoce
Entrega diaria de leche (l/día)	1.700 - 1.800	3.000	2.600
Empresa a la que entrega la leche	Verónica	Verónica	Purísima

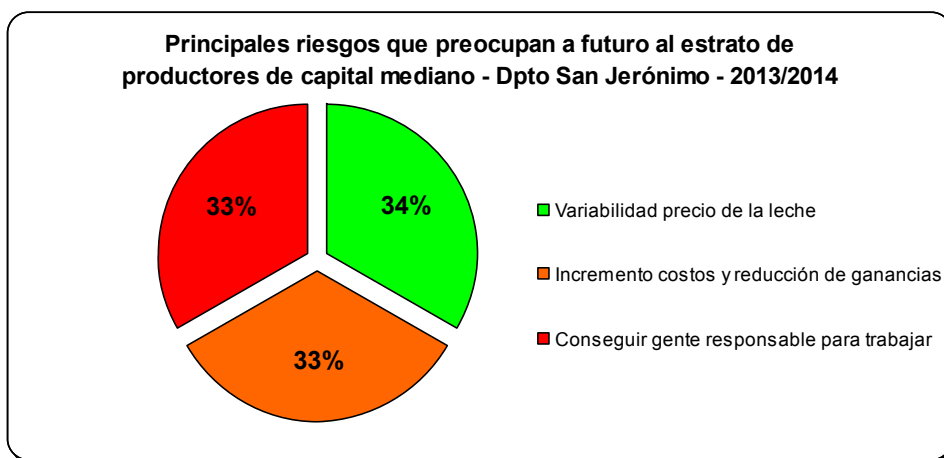
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

- La valoración de la producción lechera sustenta la dedicación diaria de tiempo y trabajo. Se considera al tambo como un rubro productivo más estable y seguro a través del tiempo respecto de la agricultura, donde el ingreso monetario se da con un flujo mensual. Se enfatiza el desequilibrio histórico del precio de la leche y de la influencia del mercado como formador de los mismos. Hay una inclinación para eficientizar la superficie que poseen, ya que la relación es positiva entre la producción lechera respecto de la superficie agrícola que trabajan.
- Consideran que uno de los principales problemas que se da en los tambos es la falta de operarios y tamberos capacitados y responsables para realizar un buen trabajo (Figura 12).



**Figura 12.** Principales problemas actuales en la empresa de los productores lecheros de capital mediano. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

- Asimismo, para los próximos años imaginan a su tambo en un proceso estable o de crecimiento respecto de la actualidad. Al igual que el estrato de productores de capital grande, ven como riesgos a la variabilidad del precio de la leche y al aumento de costos con reducción de ganancias. Pero, de la misma manera se consideran con capacidad y salud para llevar adelante el tambo, a pesar de no saber a quién le van a delegar el mismo en un futuro (Figura 13).



**Figura 13.** Principales riesgos que preocupan a futuro a los productores lecheros de capital mediano. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

Seguidamente se presentan las respuestas brindadas por los productores durante las entrevistas:

*El tambo te genera más trabajo, tenés que estar más pendiente, y hoy es mucho más rentable, porque en menos hectáreas hacés más que con la cosecha. (...) más rentable, más seguro. (...) vos todos los meses tenés tu entrada (Ricardo y Daniel, 2013).*

*Pero antes, todo productor tenía su tambo. O sea que, los cambios fueron grandes, porque ellos bien, generalmente el tambo lo hacía la familia, muy pocos tenían tamberos, ... Y en lo que es producción a nosotros te llevó a que vos tenías que avanzar, capaz que 15 años atrás un tambo de 1500 litros era un tambo grande, hoy pasó a ser un tambo ya mediano y con el paso el tiempo capaz que sea chico. (...) Lo que pasa que el tambo tiene sus altibajos no hay, es una variable muy grande, yo lo veo así, a lo mejor estoy equivocado, no hay un equilibrio, me parece a mí que en la agricultura es una cuestión de precios internacionales, en la leche el formador de precios es el mercado interno y la industria, uno no intervinis mucho. (...) para poder competir tenías que hacerte fuerte y agrandándote (...) se complementa una cosa con la otra, pero yo sostengo que un tambo así básico, a lo mejor no con alto promedio, algo económicamente, no sé si vas a sacar más, bueno hoy otro precio de la leche pero en el tiempo ehhh me parece que te deja más, (...) A lo mejor si me decís por lo que renegás debería ser mucho más, entendés, si analizás, parámetros de la ganadería, tambo o contra la agricultura y bueno, la lógica sería por lo que uno reniegue tenés que estar todos los días acá, tendría que ser mucho más la ganancia de la parte ganadera o tambo que no la agrícola, (...) En cambio en el tambo tenés un movimiento diario de cosas. Ahora, se hace porque nos gusta, por eso en los momentos de pálidas vos decís bue (sic) te da ganas de tirar, pero no, uno subsiste, uno sigue, en la medida que podamos seguir lo vamos a seguir (Leonardo, 2014).*

*Es una cosa muy segura, que todos los meses, poco o mucho, tenés tu dinero. Este, porque lo demás (...) Menos riesgoso (...) Menos riesgoso, te juega una mala pasada... aparte tenés que tener mucho campo para decir voy a sembrar-cosecha, nosotros acá siempre tuvimos algo mixto, (...) Porque lo veo seguro, porque poco o mucho vos todos los meses tenés tu platita, (...) Se reniega, mientras que yo reniego los días domingos en el barro, con los tractores, lloviendo o no lloviendo, los que hacen cosecha están tomando el café, es distinta la vida, trabajan 2 meses en el año y no trabajan más (...) Pero todo requiere trabajo, si vos querés atender el tambo tenés que estar, en el tambo tenés que estar todos los días, ... (Eduardo y Noris, 2014).*

### **Estrategia de eficiencia:**

Para estos productores, la proporción del tiempo y del trabajo dedicada al tambo es superior a la dedicada a la agricultura. Expresan un desacuerdo respecto de la variabilidad de precio de la leche a través del tiempo y que en relación a esto, el aumento de los costos impactan negativamente en los resultados económicos de sus establecimientos. Igualmente, manifiestan que el tambo ofrece una mayor estabilidad productiva y económica respecto de la agricultura.

Estos establecimientos se encuentran en suelos con aptitud agrícola-ganadera o ganadera-agrícola y visualizan que en los últimos años se dio una disminución cuantitativa de los tambos a nivel zonal y departamental. Dicen que paralelamente se incrementó el número de animales por tambo y su productividad en las últimas dos décadas.

De esta manera, quieren aprovechar las ventajas comparativas que brindan las condiciones edafoclimáticas para lograr la estabilidad productiva, ya sea de cultivos anuales o de pasturas y poder planificar de acuerdo a niveles altos de productividad. Por lo tanto, hacen valer la mayor plasticidad productiva que ofrece la producción lechera respecto de la agrícola en una misma superficie de campo, con el propósito de poder incrementar la productividad o variar la intensidad del sistema productivo en función del contexto socio-económico.

#### 4.2.2.3. Nivel de capacitación/información/socialización del productor

En el Cuadro 15 se muestran los atributos de estos productores y que se relacionan con esta categoría de análisis.

**Cuadro 15.** Atributos relacionados con el nivel de capacitación/información/socialización de los productores lecheros de capital mediano. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.

<i>Atributos / Productor</i>	<b>Ricardo y Daniel</b>	<b>Leonardo</b>	<b>Eduardo y Noris</b>
Edad en años del Decisor	45 - 52	37	57 - 53
Nivel máximo educación finalizado	primario	secundario	primario
Lugar de residencia	Gálvez	Bernardo de Irigoyen	San Genaro
Dedicación al tambo	100%	70%	80%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

- Estos productores actualmente, presentan una escasa o nula participación en grupos de productores o en instituciones relacionadas con el medio productivo. Participaron en cooperativas, en grupos de Cambio Rural. Actualmente participan en clubes, consejos locales asesores y balanza pública.
- Los profesionales, como agrónomos y veterinarios, tienen una eventual a puntual participación en estos tambos. La cantidad de operarios/tamberos es inferior a la presentada por los productores de capital grande. Es escaso a nulo el acceso a Internet en búsqueda de información de tipo agropecuario o relacionada.

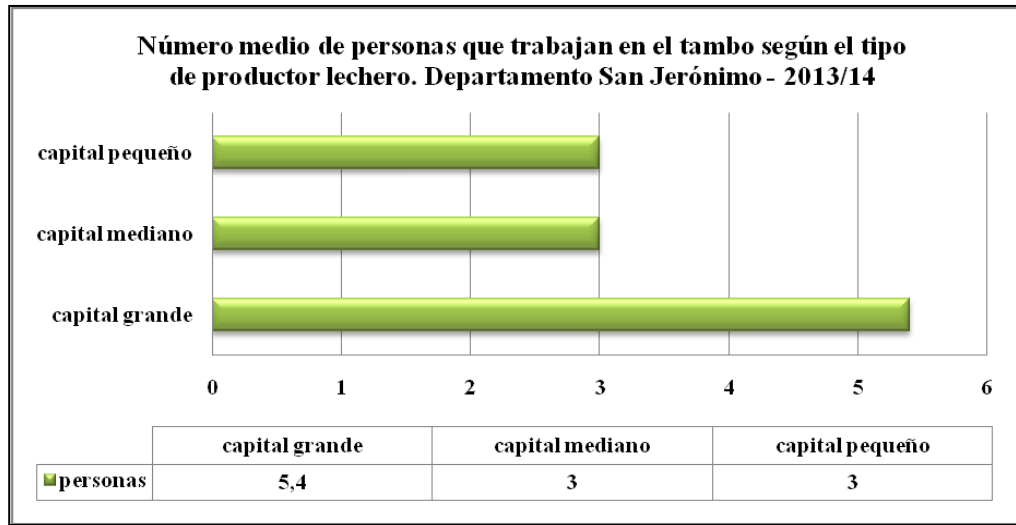
Se presentan las respuestas expresadas por los productores durante las entrevistas:

*Sí, si, el grupo Cambio Rural fue muy bueno, muy bueno, se sacaron cosas positivas porque el grupo era chico; éramos creo que 15-20 productores pero había desde gente muy joven hasta gente grande, distinto tamaño de gente...* (Leonardo. 2014).

### **Estrategia de proyección:**

**Este tipo de productores se muestra con capacidad y salud para continuar frente a la dirección del tambo. Paralelamente, buscan disminuir los costos de producción al contratar profesionales con dedicación eventual o puntual de tiempo, al contratar tamberos con una experiencia de trabajo similar al que han de realizar en sus establecimientos y por encargarse ellos mismos de muchas tareas relacionadas con la producción.**

**En lo que respecta al personal del tambo, destacan la escasez de gente capacitada y responsable para ejercer el trabajo. El número de operarios en estos tambos es inferior al informado por los productores de capital grande (en un promedio de 3 versus 5,4 operarios respectivamente (Figura 14)).**



**Figura 14.** Número medio de personas que trabajan en el tambo según el tipo de productor lechero. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

**4.2.2.4. Pasado, presente y futuro de la actividad tambera**

- La historia de estos productores es tambera y comienza con sus abuelos o padres. Se hace palpable la importancia que tiene el aspecto familiar en las tareas del tambo y no hay una claridad en el traspaso generacional del mismo a futuro.

Las respuestas brindadas por los productores durante las entrevistas son las siguientes:

*Poner el hombro, sí acá todo, todo, lo hicimos siempre nosotros nunca dependimos de empleados, recién tuvimos empleado cuando mi viejo nos alquiló el campo, entonces pusimos el tambero. Sino, antes lo hacíamos todo nosotros (Ricardo y Daniel, 2013).*

*...mis abuelos, eran 3 hermanos, había 3 tambos, pero todos tambos chicos. Claro, después quedó mi papá con un primo, había 2 tambos, pero uno era de a razón de 500-700 litros, y el otro llegaba a 1.000, y que lo fusionamos, en el año 2000 por ahí, armamos uno sólo, primero arrancamos con 1.000 litros, después 1.200. Como será que el tambero que tenemos ahora hace 8 años, nosotros habíamos acometido (sic) de establecerlo en 1.500 litros al tambo y por eso se manejan 3.000 promedio ahí alrededor. (...) Sí, creo que más que nada es el familiar, y el familiar, primero porque vivimos de ésto, después yo terminé el secundario, yo me quedé en el campo, yo no seguí estudiando. Cuando le tocó a mi hermano, mi hermano es 2 años más chico, cuando terminó mi hermano, en parte fui yo que le insistió que siga algo, hoy está recibido de ingeniero y todo, pero, y bueno, ellos estaban estudiando, después mi hermana, entonces vos tenías que generar para que ellos estudien, (...) si no tenés el apoyo de la familia se termina todo, eso es muy simple. (...) Nunca trabajamos con endeudamiento, tenemos un lema que es de mi abuelo que dice que el mejor banco es el de la plaza, no, ya sé que sirve, soy conciente pero ese dicho de mi abuelo está siempre, pero decir hoy en día uno ve que hay gente que ha avanzado un montón con créditos y todo, pero hay que ser cauto... (Leonardo, 2014).*

*Quizás arrancaron en el año 57-58, pero el tambo se trasladaba de un campo a otro, cuando no había pasto acá en el campo, acá por lo menos nosotros, lo llevábamos al tambo a una legua, a 5 kilómetros y lo hacíamos a la intemperie, con mi padre y mi hermano, ordeñábamos a la intemperie... y nos íbamos todos los días en jardinera, con los tarros lecheros para ordeñar... Antes había peones pero no tamberos en el caso nuestro....Las empresas grandes como las taperitas tal vez siempre tuvieron tamberos, pero en el caso de productores chiquitos cómo hacés con un tambero. Hasta hace 4-5 años estuvimos haciendo el tambo nosotros hasta que falleció mi padre. Mi hermano hizo el tambo hasta los 56 años, es mayor que yo, y así está con artrosis, dolor de columna, las rodillas, las grandes mojaduras que se tuvo, (...) Acá en este tambo viven 3 casas, tres familias, el tambero, nosotros y mi hermano con mi madre. (...) yo a veces charlo con mi hermano y le digo vendemos el tambo, porque veo que los hijos no le dan importancia a nada, el tambo trae mucho problemas, (...) Antes, mi padre hacía todos los papeles de la gestión, pero después nos ocupamos entre todos. Como mi señora trabaja en el pueblo, hace los papeles ella y yo por detrás por el tema de los herbicidas o comprar las semillas, ir a un campo, esto que el otro, mi hermano se queda con la gente allá, les dice lo que hay que hacer, lo que no hay que hacer, y yo que ando por el campo,...* (Eduardo y Noris, 2014).

### **Estrategia de perpetuación:**

**Al igual que con los productores de capital grande, en este tipo de productores hay un anclaje histórico lechero, ya sea por ancestros (abuelos, padres o tíos), que comenzaron el tambo a principios o mediados del siglo pasado.**

**En el presente, buscan sostener y lograr el máximo beneficio posible de la empresa con los recursos humanos familiares disponibles. Para el futuro, el traspaso generacional no está definido y está sujeto a la decisión de sus hijos.**

#### **4.2.2.5. Cambios tecnológicos ocurridos en la zona de estudio**

- El cambio y la aplicación de las tecnologías, a partir de los años '90 y hasta la actualidad (2014), fueron implementadas de una manera más pausada por estos productores respecto a los productores de capital grande. Comprenden la importancia de los conocimientos generados por la ciencia y los aplican en las diversas áreas de sus establecimientos. El reconocimiento de los profesionales como movilizadores de estos conocimientos es difuso.

Las respuestas de los productores se transcriben a continuación:

*Y se cambió mucho, la genética de la hacienda, las instalaciones, mucho mejoramiento en el manejo del tambo, todo. Antes era más, más así no más digamos. Ahora se hace más complejo, tenés cosas más electrónicas, máquinas más modernas, tenés boyeros para distribuir los animales, antes se largaba a campo. (...) yo pienso que la tecnología fue lo principal, que dio avance al conocimiento, uno fue mejorando genética, y todas esas cosas (...) (Ricardo y Daniel, 2013).*

*...en el caso nuestro que el tambo nuestro no es muy de punta vos vas tomando los aspectos de los ingenieros de punta y lo vamos llevando al caso nuestro y tratamos que rinda, (...) uno ve que si te quedas sin, yo mi criterio, que si te quedas en lo tecnológico, con herramientas viejas, todo te va a costar un montón poder llegar, (...) estamos trabajamos la*



*parte de la bosta, todo lo que juntamos de la sala de ordeñe y de la sala de espera va a una pileta, nosotros lo llamamos reservorio y de ahí lo cargamos a una estiercolera y lo tiramos, lo desparramamos en el campo... (Leonardo, 2014).*

*En el 64 se hizo el tinglado con piso, con brete y todo, vos vas avanzando, vos querés progresar, vos querés ir pedaleando, pa (sic) delante, no te vas a quedar en el tiempo, (...) Pero ahora por la conservación y todo se utiliza el silo bolsa, y cada uno no puede comprar semejante cantidad de máquinas y todo, picadora y todo lo que vale, entonces tenés que contratar, como la cosechadora. (...) Es más, después empezamos a hacer silo puente, con la picadora nuestra, con tractor se pisaba, se pisaba de a caballo, con un rolo también se pisaba el silo. Eso hace muchos años atrás, 20 años, el silo se sacaba todo a mano, a brazo, llueva o no llueva tenías que ir a sacar silo, y el olor que tenían esos silos. (...) Sacando más leche, produciendo más leche, haciendo más silo. (...) Comprando vaquillonas mejores, o sea de buena calidad, de buen establecimiento. Hacíamos inseminación cuando estaba mi padre, ahora hacemos servicio a corral, se compran toros buenos (holando), (...) “muchas cosas nos hacen falta, hacer media sombra, poner ventiladores, habría que poner más piletas de agua en los potreros cerca de donde comen, se va haciendo de a poco. (...) Se compraron piletas, más bebederos, (...) Piletas para darle silo con el mixer, algunos les dan la comida abajo del alambre, nosotros compramos todas piletas de madera. (...) Todos los alimentos tratamos de sacarlos del campo, al balanceado lo compramos (Eduardo y Noris, 2014).*

### **Estrategia de intensificación:**

**Pretenden incorporar y adaptar, de manera paulatina a sus sistemas productivos, las tecnologías de insumos y de procesos, con la finalidad de generar una mayor intensificación de los recursos disponibles.**

**Del mismo modo, quieren alcanzar el bienestar animal a través de sistemas pastoriles, aguadas, sombras, etc., como medida de manejo que permita incrementar los resultados productivos y económicos.**

#### **● 4.2.3. Productores lecheros de capital pequeño**

A continuación se presentan los productores lecheros definidos dentro del nivel de capitalización pequeño. Retomando lo explicado en la metodología, se consignan los nombres de los productores.

Productores lecheros de capital pequeño. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.

Emilio	Luis, Oscar y Guillermo	Oscar y Adriana	Claudio
--------	-------------------------	-----------------	---------

##### **4.2.3.1. Influencia de la producción agrícola sobre la producción lechera**

- Este estrato de productores tiene ubicado su tambo en suelos con aptitud ganadera o ganadera-agrícola. La incorporación de la agricultura pretende mejorar el manejo y la productividad de

la producción de leche en sus establecimientos. Otorgan a la producción de leche una mayor estabilidad productiva y económica, en su zona y a través de los años, respecto a la agricultura.

Los textos siguientes pertenecen a las respuestas brindadas por los productores durante las entrevistas:

*... quisimos seguir mixto haciendo un poco y un poco, un poco cosecha y un poco de tambo desde el inicio, ... Se hace soja, un poco de maíz, el grano de maíz es para racionar los animales y hacer rotación en los suelos y para limpiar los potreros también porque el hecho de hacer soja es para limpiar para después poner alfalfa, entonces como van más fumigadas entonces, se limpia y cambiando un poco a maíz para ir rotando ... En el tema de cosecha también uno a veces no mira los márgenes sino el hecho de decir bueno, me dio algún fruto (Emilio, 2014).*

*Y bueno, dado que la agricultura se pone cada vez más difícil, viste, porque nosotros, campos propios buenos no tenemos, tenemos muy poquito, o sea aparte del tambo ese, tenemos un pedacito muy poco entonces alquilamos y bueno, los alquileres se ponen cada vez más difícil, porque aumentan, los costos aumentan y bueno, te van saturando de una manera que te van asfixiando y bueno, es como que nosotros quedamos chicos y vienen los grandes y te pasan por arriba, entonces por eso es que uno quiere darle manija al tambo y tratar de agrandararlo para concentrar más ahí, para tener algún medio de vida, digamos, porque nos damos cuenta que los campos alquilados, se pone difícil. ... En la agricultura y en el tambo, yo por ejemplo veía esos 5 años que está el tambo ahora, hubo sequía, inundaciones y el tambo vos ves la liquidación de los litros por mes y siempre; nunca hubo una baja, en vez en soja vos tenes un año que en el 2008-2009 dio 18 quintales, otro año 30, después 20, es mucho más inestable viste (Luis, Oscar y Guillermo, 2014).*

*Lo otro es más fácil, es más fácil el trabajo, porque esto el trabajo es diario. ... Yo prefiero que con ese pedazo de soja hacer reservas, porque las reservas nunca están de más (Oscar y Adriana, 2014).*

*En relación con la competencia en la producción de granos en campos como los de nuestra zona es preferible una producción láctea o ganadera ya que los cereales corren mucho riesgo (Claudio, 2014).*

### **Estrategia de diversificación:**

**Al igual que con los productores de capital grande y de capital mediano, estos productores destacan el incremento de la superficie con destino a la producción agrícola y al arrendamiento de campos. De esta manera, buscan priorizar la actividad tambo por sobre la agricultura y realizar cultivos agrícolas de manera complementaria al tambo, con la finalidad de mejorar la producción de alimentos (reservas), y el manejo de los lotes (rotación de cultivos).**

#### **4.2.3.2. Rasgos de la producción lechera**

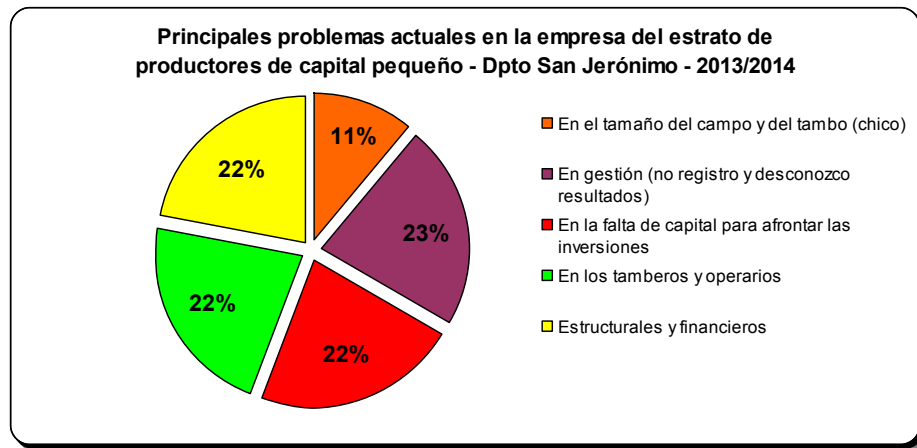
En el Cuadro 16, se presentan atributos relacionados con este tipo de productores, los cuales fueron recabados durante la encuesta que se realizó a cada uno de ellos.

**Cuadro 16.** Atributos relacionados con la producción lechera de los productores lecheros de capital pequeño. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.

<b>Atributos / Productor</b>	<b>Emilio</b>	<b>Luis, Oscar y Guillermo</b>	<b>Oscar y Adriana</b>	<b>Claudio</b>
Distrito en donde se encuentra el tambo	distrito Larrechea	distrito Díaz	distrito Gálvez	distrito Díaz
Organización Jurídica	Sociedad Anónima	Sociedad de Hecho	Sociedad de Hecho	Sociedad de Hecho
Número de familias que realizan retiros monetarios del tambo	1	2	1	2
Superficie del tambo (ha)	70	90	60	100
Superficie agrícola (ha)	-	300	0	0
Superficie propia y arrendada (ha)	70 propio	45 propio - 345 arrendado	60 propio	100 propio
Vacas totales (vt)	115	110	55	85
Vacas en ordeño (vo)	92	90	40	70
Producción diaria media (litros/vo/día)	17-18	20-21	20	17-18
Productividad (l/ha/año)	desconoce	6.500 - 7.500	desconoce	desconoce
Entrega diaria de leche (l/día)	1.500-1.700	1.700-1.900	1.600	1.200
Empresa a la que entrega la leche	Frutos del Campo	Díaz Lac	SanCor	Díaz Lac

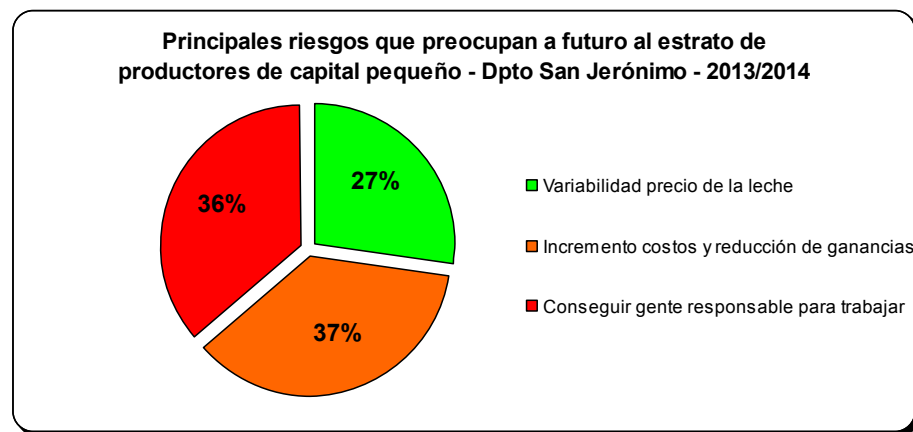
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

- La producción lechera está incorporada en estos productores a través de sus ancestros. Caracterizan al precio de la leche como cíclico a través del tiempo, pero demuestran al tambo como una actividad segura. Resaltan el mayor esfuerzo y horas hombre, insumidas en relación con el logro económico obtenido respecto de la producción agrícola.
- Consideran que los principales problemas de sus establecimientos están relacionados con la gestión (por falta de registros y desconocimientos de resultados), con la falta de capital para afrontar las inversiones, con problemas estructurales y financieros y con la escasez y falta de capacitación de mano de obra para el trabajo en el tambo. Excepto uno de estos productores, que se imagina liquidando su tambo en un futuro, el resto expresa que lo ve en crecimiento y con mayor eficiencia productiva (Figura 15).



**Figura 15.** Principales problemas actuales en la empresa de los productores lecheros de capital pequeño. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

- Al igual que con el estrato de productores de capital grande y mediano, estos productores ven como riesgos a la variabilidad del precio de la leche y al aumento de costos con reducción de ganancias. Igualmente al resto de los estratos se consideran con capacidad y salud de llevar adelante el tambo. En este caso la delegación del tambo a futuro está dividida entre el no saber y la seguridad de que uno de sus hijos lo llevará adelante (Figura 16).



**Figura 16.** Principales riesgos que preocupan a futuro a los productores lecheros de capital pequeño. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

Seguidamente, se transcriben las respuestas de los productores durante las entrevistas, y de tal manera expresan:

*... en ese tiempo había muchos tambitos chicos, de a poquito fuimos creciendo, un poquito no tanto, y muchos se han cerrado porque antes era tambo y algo de cosecha en esa época, en el 90 y algo habíamos arrancado y después fuimos quedando cada vez menos, menos y el tambo te fue obligando a crecer cada vez un poquito más. La mayoría eran tambitos chicos y se fueron cerrando... A mí me gusta tanto la vaca del tambo como la vaca de cría, el hecho siempre de tener, lo que menos miro es la renta que te puede dejar sino el orgullo de decir bueno insemino y tengo una cría mejor en carne o en leche. ... si uno se pone a mirar los números en frío lo que es tambo es lo que primero hubiera tirado y segundo lo que es el tema de los otros animales. ... si uno hubiera puesto número hubiera sido mucho más rentable haber dejado más que todo el tema del tambo, ahora en este momento no pero años atrás el que hacia cosecha estaba mucho más tranquilo, tenía que correr mucho menos y tenía mucho más margen. ... La ventaja que tenés el ingreso mensual y por ahí puede uno haciendo todas las reservas y todo ser un poco más rentable, la desventaja es que tenés que estar todos los días del año corriendo atrás... Lo que pasa que el tambo tiene por ahí 2 o 3 meses buenos y después se pincha y... se cae y... seguís renegando y seguís con todo embalado y decís lo voy a tirar ahora... o sea que, habría que agarrar un momento bueno y decir "lo liquido" (Emilio, 2014).*

*Por lo que es el campo nuestro viste, fuera un campo bueno, la realidad sería otra. ... Pero la mayoría de los tambos es más fácil mantener la producción, que no decaiga tanto. ... Y mucha plata del tambo por ahí se destina a pagar los gastos que origina la soja, por eso que por ahí la plata del tambo no la vez. ... el tambo tenés que estar todos los días, si bien vos tenés un personal, pero viste, hoy llamó dice, hay isoca en la alfalfa, o por ahí son las 2 de la mañana, la otra vez cuando no tenía luz, che no me arranca el motor de la ordeñadora, y vamos para allá, o sea que más fácil es pero bueno, vaquillonas que no tienen cría, que tenés que ir ayudarlo, pero nosotros estamos tan acostumbrados, es como que nos gusta lo que hacemos, entonces no nos cuesta, al contrario. ... La producción de leche en la zona para mí es la misma pero había más tambos, ahora por ejemplo quedaron menos tambos pero tambos grandes, que quedaron con mucha producción. Los litros son los mismos y las vacas también. ... A mí me gusta el tambo y me siento como con capacidad para llevarlo adelante, aparte esta zona de Díaz es tambera, es ganadera, no es agrícola (Luis, Oscar y Guillermo, 2014).*

*... cuando estaba mi suegro había muchísimos tambos alrededor, todos los vecinos tenían tambo, no eran de mucho volumen, tambos de 300 litros, 200, de esos no quedó ninguno, quedó solamente uno, que actualmente está y, nosotros empezamos con el tambo, porque lo veíamos más seguro, ... lo veo más seguro, en el tambo hay inconvenientes diarios, continuamente, continuamente, ... (Oscar y Adriana, 2014).*

### **Estrategia de eficiencia:**

**Estos productores también opinan que en los últimos años se dio una disminución cuantitativa de tambos a nivel zonal y departamental. De la misma forma, manifiestan que se incrementó el número de animales por tambo y su productividad en las últimas dos décadas.**

**Asimismo, expresan un desacuerdo respecto de la variabilidad de precio de la leche a través del tiempo y que en relación con esto, el aumento de los costos impactan negativamente en los resultados económicos de sus establecimientos. Expresan que la proporción del tiempo y de trabajo dedicada al tambo es superior a la dedicada en la agricultura. Para estos productores, el tambo ofrece una mayor estabilidad productiva y económica respecto de la agricultura.**

**Estos tambos se encuentran en suelos con aptitud agrícola-ganadera, ganadera-agrícola o ganadera.**

**Excepto uno de los productores, que arrienda lotes para agricultura, el resto de los productores sólo**

dispone de la superficie destinada exclusivamente para la producción lechera. Por lo tanto, plantean destinar a la producción lechera un tiempo completo de dedicación, con el propósito de manejar todas las áreas que hacen a la misma y así poder incrementar la productividad y la utilidad de su establecimiento.

#### 4.2.3.3. Nivel de capacitación/información/socialización del productor

En el Cuadro 17, se muestran los atributos de estos productores y que se relacionan con esta categoría de análisis.

**Cuadro 17.** Atributos relacionados con el nivel de capacitación/información/socialización de los productores lecheros de capital pequeño. Departamento San Jerónimo. 2013/2014.

<b>Atributos / Productor</b>	<b>Emilio</b>	<b>Luis, Oscar y Guillermo</b>	<b>Oscar y Adriana</b>	<b>Claudio</b>
<b>Edad en años del Decisor</b>	<b>56</b>	<b>54 - 55 - 27</b>	<b>57 - 55</b>	<b>53</b>
<b>Nivel máximo educación finalizado</b>	<b>Secundario</b>	<b>primario - Guillermo: universitario</b>	<b>primario - secundario</b>	<b>secundario</b>
<b>Lugar de residencia</b>	<b>San Carlos Centro</b>	<b>Díaz</b>	<b>Gálvez</b>	<b>Rosario</b>
<b>Dedicación al tambo</b>	<b>70%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

- Hay una valoración del trabajo, de la perseverancia, de la capacitación del personal y de la reinversión económica sobre el tambo. La dirección del establecimiento y gran parte del trabajo de campo se lleva a cabo por los productores y miembros de la familia. Estos productores expresan la importancia de la búsqueda e intercambio de información con el medio que los rodea.

Se presenta a continuación, las respuestas brindadas por los productores durante las entrevistas:

*Fue una suma de cosas, porque te obligaba a poner tecnología y a ir agrandando y copiando y siguiendo al resto y a veces hablando con otros productores o con el veterinario así, agrandando un poco más,... A mis empleados les permito hacer cursos, cosa de que ellos vayan teniendo más conocimientos y perfeccionando y tratando de no cometer tantos errores va (sic). Y hay veces que por ahí, el tiempo el clima no favorece mucho y el hecho de ser un poquito porfiado ayuda, si como descendiente de italiano porfío bastante. Las fuerzas para seguir adelante las saqué, por ahí*

*compensábamos la agricultura, con lo que dejaba la agricultura para seguir manteniendo y la fuerza más grande es el orgullo de no dar el brazo a torcer, es decir tuve que vender y retroceder. Tuve que superar 4 inundaciones 100% tapado el campo, arrancar de cero porque quedó la estructura nomás, y eso es solamente por "tano", descendiente de italiano porfiado y el orgullo propio de decir que me venció, seguimos adelante, ... Por el orgullo de no dar el brazo a torcer y seguir porfiando y seguir adelante, más de una vez, enterrado hasta arriba y seguir tratando de ir para adelante va. Es una pasión por el trabajo y por el campo, me gusta todo lo que sea campo me gusta, no miro la cantidad de horas, no miro días, no miro, .... Pero creo que mucho, el sentimiento y el corazón que hace la fuerza para que uno siga para adelante con todo (Emilio, 2014).*

*Porque laburamos nosotros, porque estuvimos siempre nosotros al frente de todo, lo poco que se fue agarrando, se fue invirtiendo, me parece eso. Las mujeres están también administrando, apoyan porque sino no se podría seguir. ... últimamente no hacemos viajes con nuestra familia porque invertimos en un pedacito de campo en Entre Ríos y 16 ha acá cerca y nos manejamos con créditos (Luis, Oscar y Guillermo, 2014).*

*Yo mandé a estudiar a todos los chicos... Acá tenemos mucha constancia nosotros, constancia y voluntad. Y seguí sembrando, y comprando, todo lo que ganaba invertía en comida, rollos, porque los rollos que tenía me lo comieron todos y comprar granos y actualmente estoy comprando rollos, me entendés, para darle a los animales, y sigo, y me doy cuenta que está bien, que no nos equivocamos, me entendés, pero lo hacemos todo a sacrificio nosotros. (Oscar y Adriana, 2014).*

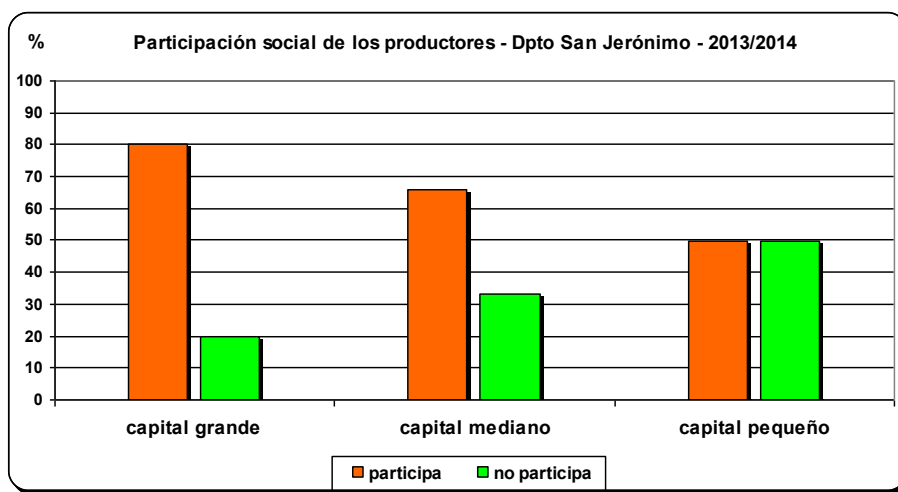
*En mi caso particular, haber podido llevar la luz eléctrica fue un gran cambio en lo económico (enfriadora) como en lo laboral y en lo humano. ... Creo que para cualquier negocio lo que se necesita es una buena administración. Es fundamental no gastar más dinero del que ingresa y en épocas de vacas flacas, saber ajustarse a las distintas situaciones, ya sean originadas por los gobiernos de turno o por las inclemencias del tiempo (sequía o inundaciones). (Claudio, 2014).*

### **Estrategia de proyección:**

**Estos productores se muestran con capacidad y salud para continuar frente a la dirección del tambo, pero en lo que respecta al personal del tambo, redundan en la escasez de gente capacitada y responsable para ejercer el trabajo. El número promedio de operarios en estos tambos es de 3, igual al informado por los productores de capital mediano (Figura 14).**

**Es así que, proyectan disminuir los costos de producción al encargarse ellos mismos de muchas tareas propias del campo y del tambo, realizan una contratación puntual de profesionales y contratan tamberos con una experiencia de trabajo similar a la que han de realizar en sus establecimientos.**

De esta manera, la participación social que los tres tipos de productores realizan en distintas instituciones público-privadas, muestran un perfil diferenciado como se observa en la Figura 17.



**Figura 17.** Participación social de los tres tipos de productores lecheros. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

#### 4.2.3.4. Pasado, presente y futuro de la actividad tambera

- La historia lechera y la pasión por este rubro están incorporadas en estos productores; la familia se incluye en los trabajos; las mujeres manejan el área administrativa de la actividad y la escasez de mano de obra para trabajar en el tambo se hace evidente.

Los textos siguientes pertenecen a las respuestas otorgadas por los productores durante las entrevistas:

*Lo que pasa, todo viene, era de mi abuelo y mi tío y fue heredado, entonces, antes era todo junto después nos dividimos, yo quede con una parte, más o menos 80 – 100 ha para cosecha depende del año, aparte de las 70 del tambo. ... Mi familia siempre me apoya, por ahí, me retan un poco, que afloje un poco. Hay gente que tiene pasión por el fútbol, a mi me gusta todo lo que sea producción de campo me apasiona, pero los años van machacando, veremos para adelante... (Emilio, 2014).*

*Mis papás compraron el campo y empezaron con tambo, haciéndolo ellos a mano, y así, muchos años, después bueno se puso un tambero, que era todavía a mano, por un montón de años, como 10 años, después vino otro muchacho y bueno, optaron por la cría viste, entonces se vendieron las vacas y se dejaron vacas de cría, pero bueno, nosotros lo hacíamos todo nosotros, mi padre era socio con un tío, estaban ellos dos viste y bueno nosotros que empezábamos y veníamos grandes y bueno no teníamos mensualizado, lo hacíamos todo nosotros, entonces empezamos a trabajar bastante campo afuera, como hacían todos, alquilar y a sembrar y cada vez más, y bueno, el tiempo se nos hacía cada vez menos, no era una explotación para poner un operario, porque por ahí, no te daba para pagar un mensual, viste, entonces bueno, nos iniciamos, dos años antes, vino un muchacho que es veterinario y nos invita a poner un tambo en sociedad, ... El tambero tiene un pibe de 17-18 años que está con ellos ahí, es soltero y bueno nosotros le damos una plata todos los meses para que le ayude al padre, entonces se ayudan, el tambo lo hace él y la mujer, pero por ahí el pibe lo reemplaza, unos días a uno, otros días a otro... Le fumigamos, le rastreamos, le sembramos, hasta cosechadora también y andamos nosotros... El año pasado compramos una pulverizadora de arrastre usada, en sociedad con otros dos muchachos viste y también se han hecho un montón de hectáreas, ... (Luis, Oscar y Guillermo, 2014).*



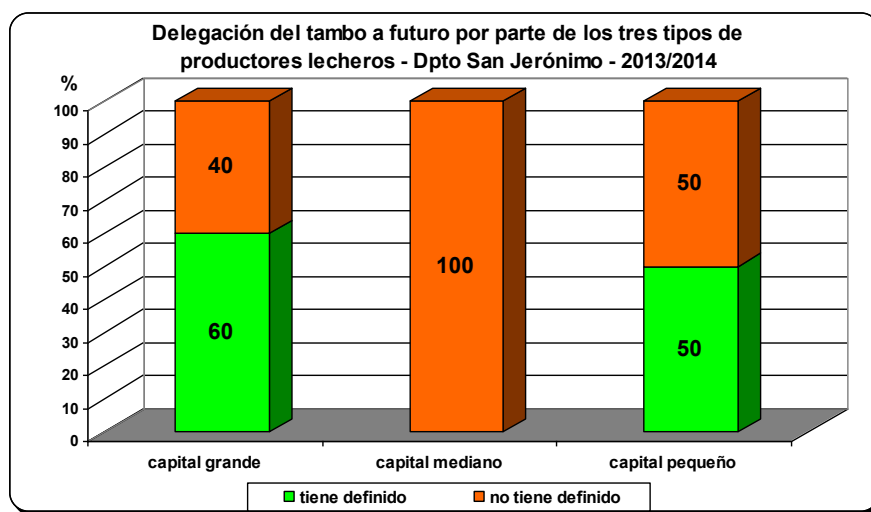
*En la zona nuestra por ejemplo, hace 20... mi suegro tuvo un tambo más o menos en 25 años, a mano, todo así, él siguió, siguió, él hacía agricultura también, porque él tenía todo el campo, era socio con un hermano, ... no es fácil conseguir gente, uno el sacrificio para conseguir todos estos animales, que te lo estén... porque yo he visto tamberos que te arruinan los animales, gente de confianza que el productor le daba toda la confianza al tambero y por ejemplo, había vacas o apurados, de alta producción, que en vez de ordeñarla si bien, la ordeñaban por la mitad, que pasa, mastitis, vos tenés que curar la ubre del animal y qué producís, pérdida para el productor y las herramientas y los tractores, que te arruinan (Oscar y Adriana, 2014).*

### Estrategia de perpetuación:

Hay un anclaje histórico lechero en los productores, ya sea por ancestros (abuelos, padres, tíos o suegros), que comenzaron el tambo a principios o mediados del siglo pasado. Como anteriormente se mencionó, este punto es relevante sobre todas las estrategias identificadas para los tres tipos de productores, ya que hace las veces del espíritu que las crea y las impulsa para el logro de los objetivos y metas propuestas.

En el presente, este tipo de productores busca sustentar a la empresa y lograr el máximo beneficio posible con los recursos humanos familiares disponibles. En el futuro, la estrategia para el traspaso generacional, está definida en algunos productores y en otros está sujeta a la decisión de sus hijos.

En la Figura 18 se muestra el resultado de las respuestas que expusieron los tres tipos de productores respecto de los caminos posibles del traspaso generacional del tambo.



**Figura 18.** Delegación del tambo a futuro, por parte de los tres tipos de productores lecheros. Departamento San Jerónimo. 2013/2014. Fuente: elaboración propia en base a las encuestas/entrevistas realizadas.

#### 4.2.3.5. Cambios tecnológicos ocurridos en la zona de estudio

- La aplicación de las tecnologías se refleja débilmente, respecto a los otros tipos de productores, ya sea en los aspectos productivos, en su aplicación a través de los recursos humanos y en el manejo del medio ambiente. La aplicación de aspectos financieros relacionados al crédito y a la inversión es escasamente utilizada por estos productores. La inclusión de infraestructura básica, como la canalización para evitar inundaciones dentro del establecimiento o llevar la energía eléctrica hasta el tambo, fueron de importancia para la continuación de la producción y para mejorar el trabajo diario de los recursos humanos.

Se transcriben las respuestas brindadas por los productores durante las entrevistas:

*... se arrancó con 50 litros diarios y fuimos agregando vacas y tratando de que las vacas produzcan un poquito más, haciendo un poco más de reservas que antes, al principio no se hacía mucha reserva y que se yo, agrandando un poquito más, pero, estirando y que produzca... Aplicando un poco más la tecnología uno siempre va creciendo un poco más, porque hay pequeñas cosas que vos vas aplicando que te permiten hacer un margen. Yo me acuerdo que cuando era chico no había boyero, lo largaban en el potrero entero y después con el tema del boyero se fue acomodando lo que es la cantidad de pasto. El hecho de usar fertilizantes también, más rinde, el hecho de encalar algún lote en las alfalfas te permite mayor producción, entonces va sumando el hecho de que la gente tenga conocimientos también ayuda. ... Sí, tenemos una fosa hecha, entonces en el grupo hay una estiercolera que va cada tanto entonces se va desparramando en el campo, ... (Emilio, 2014).*

*En general en la zona, en la calidad de hacienda, por ejemplo, la cantidad de litros por vaca, y bueno, el tema de la alimentación lo que ha cambiado ¿no?. El cambio de la variedades de alfalfas que hoy producen más pasto, fertilización, es mucha la tecnología en una palabra... se fue siempre aumentando en litros, litros por ha, por vaca, en cantidad de vacas, ... aprovechamos a agrandarlo, por medio de sacar un crédito en el banco nación, que nos había dado un crédito para hacer una inversión y aprovechamos a poner la luz, que no la teníamos, ... Yo digo que la tecnología favoreció el tema del tambo, porque yo me acuerdo que mi papá y mi tío siempre decían, que en épocas de mucha lluvia las alfalfas se perdían, ahora también se siguen perdiendo porque se encharcan, porque, pero bueno, pero está la posibilidad de grano húmedo, picado fino, bueno se puede almacenar entonces vos... Si bien, tiene mucho costo, pero antes, no existía la posibilidad, antes las alfalfas te daban durante el verano te daban pasto y después terminaban porque eran de reposo invernal, por eso en el invierno desaparecían, hoy te dan menos pasto pero te dan, justamente la falta de plata y eso hace que uno no pueda trabajar con mucha tecnología, nos damos cuenta que tenemos que poner más fertilizante, gastar mucho... la inseminación... Antes no se inseminaba, se hacía con toros, ahora se intentó realizar a tiempo fijo a un rodeo...No se compran las vaquillonas,... El ante año hicimos como 180 ha de rollo de cebada y este año 100 se hicieron, después no se hicieron más porque no hubo, y se usan para la recria y que por eso nos ayudó mucho viste. ... Lo que pasa, que la situación te lleva a agrandarte también, porque los gastos se incrementan entonces como hacés vos, porque lo que tenés vos ves que no te alcanza y bueno tenés que hacer más, no sé si sirve o es peor, porque gastas, vos te gastas la plata que a lo mejor la podrías usar para poder vivir, pero bueno qué se yo...invertir es la única manera de mantener el capital. ... Hay una buena arboleda y este año ya íbamos a empezar a hacer una media sombra para las vaquillonas, para la recria y las parto porque hay muchos abortos. Compramos toros holando no muy buenos, pero tampoco tan malos en una cabaña y todavía no hacemos control lechero. ... La idea es hacer una cava para los efluentes, más de todo es para ordenar un poco, ... (Luis, Oscar y Guillermo. 2014).*

*... empecé con 10 vacas, a todo esto hace mucho tiempo que logré traer la luz, en el 2000 también afronté con un montón de problemas, porque cambió el país, época De la Rúa, y bueno, la luz me favoreció un montón, porque cuando mi suegro tenía el tambo no tenía nada, ni ordeñadora, nada, y yo le fui poniendo de a poco, por supuesto la ordeñadora, después cuando empezó a existir el equipo de frío compré uno, de a poco, ... pero ahora con la bolsa, eso, silo bolsa. Ahora voy a hacer de sorgo,... Y seguí sembrando, y comprando, todo lo que ganaba invertía en comida, ... tengo proyectado hacer una fosa, con estercolera, desparramarlo. Yo tengo un tambo a bretes pero tengo todo comprado para hacer un tambo a fosa,... ahora la próxima intención que tengo que ya lo hablamos es hacer un tambo con fosa, tenemos todas las cosas, los brete, la máquina, un productor dejó, abandonó, alquiló el campo y yo le compré todo, me entendés, así fui haciendo, fui comprando animales de uno, otro,... (Oscar y Adriana, 2014).*

*Siembra directa: la llegada de este sistema fue muy importante para los tambos, a través de ella se economizó muchísimo todo el sistema de siembra de alfalfa como de verdeo. ... En mi caso particular, haber podido llevar la luz eléctrica fue un gran cambio en lo económico (enfriadora) como en lo laboral y en lo humano. ... Grano húmedo/picado: son hoy herramientas fundamentales en cualquier tambo (reservas) (Claudio, 2014).*

### **Estrategia de intensificación:**

**Por su ubicación geográfica, hubo un retraso en la incorporación de tecnologías por parte de estos productores, ya que hace pocos años pudieron instalar la energía eléctrica y en otros casos la canalización para el manejo de los excesos hídricos dentro de sus establecimientos, lo que les permitió continuar produciendo y favorecer el bienestar laboral del personal.**

**De este modo, buscaron permanecer en la producción lechera, al incorporar y adaptar a sus sistemas productivos las tecnologías básicas de insumos y de procesos. Además, trabajaron sobre el bienestar animal por medio de sistemas pastoriles, aguadas, sombras, etc., como medida de manejo que permita incrementar los resultados productivos y económicos.**

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

El incremento de la superficie con destino a la producción agrícola y el aumento porcentual de la superficie en arrendamiento a nivel departamental provocaron transformaciones en el sector lácteo. Uno de estos cambios fue la disminución cuantitativa de tambos.

Las condiciones geográficas del departamento San Jerónimo son favorables para el desarrollo de la producción lechera. Una misma superficie de campo, ofrece una mayor plasticidad y un mayor potencial productivo para la producción lechera respecto de la agricultura. Todos estos productores tienen claro que los recursos naturales/ambientales y la estructura del mercado en esta zona, son propicios para el desarrollo de la actividad.

La mayoría de estos productores diversificó sus ingresos por medio de una producción mixta (tambo más agricultura), lo que fue relevante para mantener un equilibrio de su manejo financiero en relación con los desequilibrios económicos ocurridos en el país. Esto, les permitió no ser desbalanceados y no tener que deshacerse de sus tambos. Del mismo modo, los tambos que lograron subsistir tuvieron que incrementar el número de animales y su productividad.

La actividad lechera ofrece a los productores una mayor estabilidad productiva y económico/financiera respecto de la agricultura. La agricultura les permite subsidiar al tambo en determinados momentos y dar valor agregado a la productividad del mismo.

En los últimos 24 años, los factores que favorecieron la permanencia y el crecimiento de los tambos se deben a la incorporación de tecnologías de procesos más que de insumos. Los productores también incorporaron a profesionales que coordinen la aplicación de estas tecnologías; capacitaron a todo su personal y tuvieron la habilidad para formar un equipo de trabajo que lleve adelante la visión del establecimiento. Estos productores también dieron relevancia al bienestar de los tamberos y de su familia al otorgarles viviendas adecuadas con los servicios y los períodos de descanso necesarios; al ordeño con el uso de nuevos sistemas más humanizados; al bienestar de los animales en relación con el manejo y con el

trato, a la disposición de aguadas y sombras sobre sistemas pastoriles; y además, al cuidado del medio ambiente ya sea en la fertilidad del suelo, en la eficiencia del uso del agua, en el manejo y en el tratamiento de los efluentes.

La permanencia y la postura de estos productores obtiene fundamento en el anclaje histórico lechero que tienen incorporado y de tal manera, es uno de los aspectos que da soporte a las estrategias implementadas, ya que hace las veces del espíritu que las crea y las impulsa para el logro de los objetivos y de las metas propuestas.

La influencia de lo urbano -o lo “no agrario”- es de baja incidencia en las estrategias desarrolladas por los productores lecheros. De manera que, los productores del caso en estudio continúan manteniendo un *habitus* de chacarero o colono.

Las principales diferencias entre los tipos construidos de productores lecheros, se acentúa en la categoría de análisis referida al *Nivel de capacitación/información/socialización del productor*.

Las Estrategias de los productores lecheros frente a la intensificación de la agricultura en el Departamento San Jerónimo responden al objetivo de *permanencia* en su actividad; y pudieron identificarse las siguientes categorizaciones: Estrategia de diversificación, Estrategia de eficiencia, Estrategia de proyección, Estrategia de perpetuación y Estrategia de intensificación.

Los principales atributos que se conjugan en el desarrollo de estas estrategias son:

- Visión emprendedora y de crecimiento, llevada adelante en todos los aspectos que engloban al tambo.
- Disposición a un enfoque de trabajo conjunto, integrado por su familia, por el tambero y su familia y por los profesionales intervinientes en el establecimiento.
- Importancia otorgada a la gestión, a los registros y al análisis de los resultados en sus establecimientos.
- Responsabilidad de conceder bienestar habitacional al personal del tambo y a su familia, el brindarles capacitación constante y el exigirles compromiso en su trabajo.

- La importancia de la dedicación de tiempo laboral de los profesionales en sus establecimientos.
- El valor de la participación en instituciones y grupos relacionados o no, con la producción lechera.
- El conocimiento de la información que hay disponible en los medios de comunicación.
- El criterio de tener una visión constructiva de los procesos y de los cambios que se dan en la producción lechera a nivel nacional e internacional.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTAS**

Las transformaciones tecnológicas, económicas y sociales establecen efectos en los planos productivos, en la organización del trabajo y en las relaciones de producción entre trabajo y capital, por lo que la propuesta para este trabajo y de acuerdo a las conclusiones obtenidas, consta en dar relevancia al componente social del productor lechero, de su familia y a los aspectos relacionados con la empresa familiar.

Desde un tiempo previo al comienzo de este trabajo y en busca de respuestas a la demanda territorial respecto a este problema, surgió desde la AER INTA Gálvez, la necesidad de organizar jornadas y cursos dirigidos a los productores lecheros, a su familia y al personal de tambo de los establecimientos ubicados en el departamento San Jerónimo. Es así que, se planificaron las actividades, en trabajo conjunto con profesionales de INTA y de la actividad privada, dentro de un marco institucional comprendido por el Proyecto Regional con Enfoque Territorial (PRET 2 - EEA INTA Rafaela). Como uno de los ejemplos, se realizó entre julio y octubre de 2014, un curso de Formación Empresarial para Productores Lecheros y su Familia (editado por la AER INTA San Francisco, Córdoba, Argentina), y llevado adelante entre la AER INTA Carlos Pellegrini (departamento San Martín, Santa Fe) y la AER INTA Gálvez. El mismo fue planteado para productores de la zona, comprendida por ambos departamentos y estuvo compuesto por distintas temáticas relacionadas con estas propuestas (Características generales del sector lácteo a nivel mundial y de la cadena láctea Argentina, La administración de la empresa agropecuaria, La Empresa familiar agropecuaria, Análisis y diagnóstico, Planeamiento, Recursos humanos).

Este tipo de cursos y otro tipo de jornadas o encuentros relacionados con los aspectos productivos, sociales y económicos son importantes para fortalecer a los productores y a su familia y como consecuencia de esto, el movilizar del sector lácteo de una zona e indirectamente el resto de los sectores productivos. Un punto clave en el proceso de extensión y de acuerdo con el Modelo Participativo, es impulsar acciones que lleven a generar una identidad concreta y propia en cada productor junto con su familia, con la finalidad de acompañarlos en el proceso de búsqueda de su desarrollo integral. De la misma manera, durante este proceso, la experiencia y la participación de los mismos son fundamentales para

generar la transformación intrínseca de sus empresas. Cada productor con su empresa familiar muestran diferentes cualidades específicas y heterogeneidades, por lo que la forma de abordar las problemáticas y las propuestas tecnológicas deben ser flexibles. Este proceso, debe ser llevado adelante por equipos profesionales multidisciplinarios preparados tanto teórico como metodológicamente, ya que la visión que cada uno de éstos tiene sobre la realidad es diferente.

En una zona, como lo es la del departamento San Jerónimo, comprendida por diversos sectores productivos y asimismo, todos importantes, la mirada y el trabajo de la extensión institucional deben abarcar a todos ellos y tomar una posición estable y constante a través del tiempo, con la finalidad de establecer un equilibrio de crecimiento equitativo entre y para cada uno de los mismos y de sus actores. A la par, las instituciones público-privadas relacionadas con el sector deben trabajar conjuntamente y favorecer a la resolución de las distintas problemáticas. Pero a su vez, deben hacer de nexos estratégicos con otros sectores productivos para conciliar sus decisiones con las políticas gubernamentales, con el fin de establecer el crecimiento y el desarrollo en su territorio.

El desarrollo de un territorio es el fruto de su propio dinamismo, ya sea por la multiplicidad de iniciativas zonales y por la generación mutua que estimulan la actividad. El enfoque principal debe ser dirigido hacia el componente básico, celular, el espíritu de los territorios, es decir hacia los seres humanos que los integran y que otorgan ese dinamismo. Fuera de las características geográficas del lugar, de las políticas, de la economía y de las culturas, las conjunciones de las individualidades de las personas demuestran la imagen de cada territorio. Los seres humanos son distintos unos de otros y todos tienen capacidades y particularidades específicas para ejercer determinados roles en la sociedad, roles que sumados generan sinergia y dan identidad al territorio.

El permanecer en la condición de productor lechero requiere de un importante poder de actitud, de adaptación y de decisión. La magnitud y la dinámica de estos aspectos dan como resultado una nueva y constante forma de concebir a la producción láctea en el sector agropecuario. La posibilidad de que los conocimientos del accionar de estos productores lecheros abra puertas para futuras investigaciones y para la generación de estrategias institucionales, en pos de un mayor desarrollo de sector lácteo y del territorio departamental, provincial y nacional, es el anhelo de este trabajo.



## CAPÍTULO VII

### BIBLIOGRAFIA

AMIN, S. 1990. *Mondialisation et accumulation*. Paris: L'Harmattan.

ARCHETTI, E. y STØLEN, K. 1975. *Explotación familiar y acumulación de capital en el campo argentino*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

BADIE, B. 1995. *Le fin des territoires*. Paris: Arthème Fayard.

BALSA, J. 2011. *Notas para pensar la caracterización de la agricultura familiar*. Ponencia presentada en las VII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Buenos Aires.

BARSKY, O. y GELMAN, J. 2009. *Historia del agro argentino. Desde la conquista hasta comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

BOURDIEU, P. 1993. *Cosas dichas*. Barcelona: Gedisa.

BOURDIEU, P. y WACQUANT, L. 1995. *Respuestas por una Antropología reflexiva*. México: Grijalbo.

BOURDIEU, P. 2011. *Las estrategias de la reproducción social*. Primera edición. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

BOYER, R. 1997. *Les mots et les réalités*. Paris: Le Déconverte.

BUTTEL, F. y LA RAMEE, P. 1991. "The Disappearing Middle: a Sociological Perspective". En *Friedland, Towards a new political economy of agriculture*. Boulder: Westview Press.

CAPELINI, O. 1985. "Producción y productividad de la lechería argentina". En *Revista Agropecuaria*. Buenos Aires.

CARAVACA BARROSO, I. 1998. "Los nuevos espacios emergentes". En *Revista de Estudios Regionales*. N° 50. Año 1998. Universidad de Andalucía.

CASTELLANO, A.; et al. 2009. *Análisis de la cadena de la leche en argentina*. Proyecto específico Economía de las cadenas agroalimentarias y agroindustriales. Instituto nacional de tecnología agropecuaria (INTA). Disponible en: <http://INTA.gob.ar/documentos/analisis-de-la-cadena-de-la-leche-en-argentina-2/>. Acceso: 28 de mayo de 2013.

CASTIGNANI, H.; et al. 2005. *Caracterización de los sistemas de producción lecheros argentinos, y de sus principales cuencas*. Asociación Argentina de Economía Agraria.

CHAYANOV, A. 1985. *La organización de la unidad económica campesina*. Buenos Aires: Nueva Visión.

CENTRO DE INDUSTRIA LECHERA (CIL). 2004. *La lechería en la República Argentina*. Disponible en: <http://www.cil.org.ar>. Acceso: 4 de julio de 2005.

CHESNAIS, F. 1994. *La mondialisation du capital*. Paris: Syros.

CHIMICZ, J. y GAMBUZZI, E. 2007. *Recientes cambios y posibles rumbos tecnológicos del tambo argentino*. Centro Regional Santa Fe. Proyecto Lechero INTA.

COLEMAN, H. y UNRAU, Y. 2005. En R. Grinnell y Y. Unrau (Eds.). *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7ª ed.). Nueva York: Oxford University Press.

CONSORCIO REGIONAL DE EXPERIMENTACIÓN AGROPECUARIA (CREA), Región Santa Fe Centro. 2012. "Proyecto Recursos Humanos en Tambos". Jornada de Actualización Técnica, Colonia Vignaud, Santa Fe.

DELGADO CABEZA, M. 1997. *Globalización. ¿Nuevo Orden o crisis del viejo?*. Sevilla, documento inédito.

DOLLFUS, O. 1997. *La mundialización*. Paris: Presses da Sciences Po.

ERBETTA, H. y SÁNCHEZ, S. 1997. “Los actores sociales en proyectos de inversión. Una aproximación a los tipos y roles en relación a la participación”. En Arrillaga, H. (comp.). *Evaluación de Proyectos de Inversión. Hacia la construcción de nuevas perspectivas*. UNL.

FERRÃO, J. 1996. “Educação, sociedade cognitiva e regioes inteligentes: uma articulação promissora”. *Culturas, identidades y territorios*. Inforgeo, 11.

FUNDACIÓN PARA LA ERRADICACIÓN DE LA FIEBRE AFTOSA (FUEFA). 2012. “Listado de productores lecheros del departamento San Jerónimo”. Gálvez, departamento San Jerónimo, Santa Fe.

FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN Y EL DESARROLLO DE LA CADENA LÁCTEA ARGENTINA (FUNPEL). *Anuario de la Lechería Argentina 2013*. Diciembre de 2013. Buenos Aires: Editorial Inforcampo S.A.

GIARRACCA, N. 1999. “Las tipologías como construcciones metodológicas”. *Estudios rurales. Teorías, problemas y estrategias metodológicas*. Buenos Aires: Editorial La Colmena.

GIORGI, R.; et al. 2011. *Capacidad productiva de las tierras de la provincia de Santa Fe*. EEA INTA Rafaela. Disponible en: [http://www.inta.gov.ar/rafaela/info/mapas/capacidad\\_productiva/index.htm](http://www.inta.gov.ar/rafaela/info/mapas/capacidad_productiva/index.htm).

GODET, M.; DURANCE, P. y PROSPEKTIKER. 2007. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuaderno N° 20. Segunda edición. París. Disponible en: <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>. Acceso: 27 de agosto de 2014.

GROOTAERT, C., VAN BASTELAER, T. 2002. *Understanding and measuring social capital: A synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative*. Social Capital Initiative, Working Paper N° 24, The World Bank. Washington, D.C.

GUTIERREZ, A. 2005. *Las prácticas sociales: una introducción a Pierre Bourdieu*. Buenos Aires: Ferreyra Editor.

GUTMAN, P. 1988. *Desarrollo rural y medio ambiente en América Latina*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

HARVEY, D. 1989. *The Conditions of Posmodernity: an Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Oxford: Blakwell.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. 2006. *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México: McGraw Hill Interamericana.

HERSCHEL, F.; et al. 1969. *Cambio tecnológico en la industria lechera*. Documento de Trabajo N° 61, Instituto Di Tella. Buenos Aires.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INDEC). 1960. Censo Nacional Agropecuario.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INDEC). 2002. "Uso de la tierra". Censo Nacional Agropecuario. [http://www.indec.mecon.gov.ar/agropecuario/cna2\\_index.asp?mode=82](http://www.indec.mecon.gov.ar/agropecuario/cna2_index.asp?mode=82)

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (INTA). Agencia de Extensión Rural Gálvez. Recopilación de datos en archivos de la agencia desde 1970 al 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (INTA). SUSTENTABILIDAD DE SISTEMAS LECHEROS (PNPA 1126043). 2013. *Relevamiento productivo y económico de Establecimientos de Producción de Leche de la Región Pampeana Argentina*. [http://inta.gob.ar/sites/default/files/inta\\_el\\_tambo\\_argentino\\_mirada\\_integral\\_sis\\_prod](http://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_el_tambo_argentino_mirada_integral_sis_prod)

\_leche\_pamp\_abril\_2015.pdf. Encuesta.

IRIGOYEN, H. A. 2005. *La Empresa de Familia en América Latina*. Buenos Aires: Ed. Macchi.

JOHNSON, G. y SCHOLLES K. 2001. *Dirección Estratégica*. 5° edición. México: Pearson Educación.

KAUTSKY, K. 1974. *La Cuestión Agraria*. México: Siglo Veintiuno.

LACELLI, G.; et al. 2006. Creación y distribución de valor en la cadena láctea - Eslabón industria. Consejo Federal de Inversiones - INTA.

LACROIX, A. 1981. *Transformations du procès de travail agricole. Incidences de l'industrialisation sur les conditions de travail paysannes*. Grenoble: INRA-IREP.

LARA, S. 1998. *Nuevas experiencias productivas y nuevas formas de organización flexible de trabajo en la agricultura mexicana*. México: Juan Pablo Editor.

LENIN, V. 1975. *El Desarrollo del Capitalismo Ruso*. Moscú: Editorial Progreso.

LEVITT, T. 1983. *The globalization of markets*. Harvard Business Review, vol. 83, N° 3.

LOPES DE SOUZA, M. 1995. *O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento*. Río de Janeiro: Bertrand Edit.

MANUEL NAVARRETE, D.; et al. 2005. *Análisis sistémico de la agriculturización en la pampa húmeda argentina y sus consecuencias en regiones extra-pampeanas: sostenibilidad, brechas de conocimiento e integración de políticas*. Santiago de Chile: ONU-CEPAL. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Serie Medio Ambiente y Desarrollo, 118.

MANZANAL, M. 1999. "La cuestión regional en la Argentina de fin de siglo." En *Revista Realidad Económica* 166, IADE. Buenos Aires.

MANZANAL, M. 2007. "Territorio, Poder e Instituciones. Una perspectiva crítica sobre la producción del territorio." En MANZANAL, M., ARQUEROS, M. y NUSSBAUMER, B. (comp.), *Territorios en construcción. Actores, tramas y gobiernos, entre la cooperación y el conflicto*. Buenos Aires: Editorial CICCUS.

MARGIOTTA, E. y BENENCIA, R. 1995. *Introducción al estudio de la estructura agraria: la perspectiva de la sociología rural*. Buenos Aires. FAUBA: Mimeo.

MCKINNEY, J. 1968. *Tipología constructiva y teoría social*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

MERTENS, D. 2005. *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage.

MICHALET, C. 1985. *Le capitalisme mondial* (2ª ed.). París: PUF.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA (MAGyP). 2013. "Pago por calidad". [http://www.minagri.gob.ar/site/\\_subsecretaria\\_de\\_lecheria/lecheria/04=Pago\\_por\\_Calidad/07\\_Estadisticas/index.php](http://www.minagri.gob.ar/site/_subsecretaria_de_lecheria/lecheria/04=Pago_por_Calidad/07_Estadisticas/index.php)

MITZBERG, H., QUINN, J. y VOYER, J. 1997. *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. 1º edición. ISBN 968-880-829-6. México: Pearson Educación.

MUZLERA, J. 2013. *La modernidad tardía en el agro pampeano: sujetos agrarios y estructura productiva*. Primera edición. Universidad Nacional de Quilmes: Bernal.

MURMIS, M. 1998. *El Agro argentino: algunos problemas para su análisis*. FLACSO. Buenos Aires: La Colmena.

NEIMAN, G. y QUARANTA, G. 2001. "Reestructuración de la producción y flexibilidad funcional del trabajo agrícola en la Argentina". En *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Año 7, N° 12. Buenos Aires.

NEWBY, H. 1983. *La sociología rural institucionalizada, Introducción a la sociología rural* (Newby, H. y Sevilla-Guzmán). Madrid: Alianza.

OHMAE, K. 1985. *Triad power: the coming shape of global competition*. New York: The Free Press.

PARELMAN, L. 1993. *Heterogeneidad productiva y segmentación de mercados de trabajo: El caso de la industria láctea y sus derivados*. Informe de avance, Beca de Iniciación, CONICET. Buenos Aires.

PORTER, M. 1986. *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.

POSADA, M. 1995. *La agroindustria láctea pampeana y los cambios tecnológicos*. Debate Agrario, N° 21, CEPES. Lima.

QUARANTA, G. 2001a. *Organización del trabajo y trabajadores en la producción lechera de la pampa húmeda bonaerense, Trabajo de campo, tecnología y empleo en el medio rural* (Neiman, G.). Buenos Aires: CICCUS Ediciones.

QUARANTA, G. 2001b. *Organización del trabajo y la producción en explotaciones tamberas de la pampa húmeda bonaerense. Un estudio de casos en el partido de Adolfo Alsina, Antiguos y nuevos asalariados en el agro argentino* (Aparicio, S. y Benencia, R.). Buenos Aires: La Colmena.

QUARANTA, G. 2002. *Reestructuración, organización del trabajo y mediería en la producción lechera de la pampa húmeda bonaerense*. FLACSO. Buenos Aires.

SANDOVAL, P.; et al. 2007. *Transformaciones en las estrategias productivas inducidas por las lógicas del sistema agroalimentario. Aspectos estructurales y sociológicos. Región Centro santafesina*. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional del Litoral. Esperanza, Santa Fe.

SANDOVAL, P.; et al. 2009. *Cambio en la arqueología del paisaje por las nuevas estrategias productivas. Del tambo a la agricultura. Región Centro santafesina*. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional del Litoral. Esperanza, Santa Fe.

SCHEJTMAN, A. y BERDEGUÉ, J. 2006. “Desarrollo territorial rural”. En Bengoa, J. (ed.). *Movimientos sociales y desarrollo territorial rural en América Latina*, RIMISP. Catalonia, Santiago de Chile.

SCHILDER, E. 1997. “Caracterización preliminar de la producción lechera en las tres cuencas principales de la provincia de Buenos Aires. Años 1994/1995”. *Panorama Agrario*, N° 195. Buenos Aires.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS (SAGPYA). 1996. Informe Estadístico de Leche y Productos Lácteos.

SERVOLIN, C. 1989. *L'agriculture modern*. Paris: Éditions du Seuil.

SOLÁ, F. 1987. *Economía y tecnología de la producción lechera*. Buenos Aires: FUNDECO.

TAVERNA, M. 2013. “Escenario actual y perspectivas futuras de la investigación, desarrollo e innovación en Argentina”. In *Desafíos para a sustentabilidade ambiental, social e econômica da cadeia produtiva do leite* / editores técnicos, Elizabeth Nogueira Fernandes ... [et al.].– Juiz de Fora : Embrapa Gado de Leite, 2012. ISBN 978-85-7835-028-4.

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA (UADE). 2004. *Evaluación del poder de mercado en el sector lácteo*. Informe final del Centro de Estudios Económicos de la Regulación. Buenos Aires.

URCOLA, M. 2013. “Estrategias socio-productivas y agricultura familiar: las nuevas tecnologías y sus implicancias en las relaciones familiares y productivas en una localidad del sur santafesino”. *Mundo Agrario*, vol. 13, n° 26. ISSN 1515-5994. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Centro de Historia Argentina y Americana. <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/>



- VAN DER PLOEG, J. 1992. *El proceso de trabajo agrícola y la mercantilización. Ecología, campesinado e historia* (Sevilla-Guzmán, E. y González de Molina, M.). Madrid: Las Ediciones de la Piqueta.
- VIGLIZZO, E. F. 2001. *La trampa de Malthus. Agricultura, competitividad y medio ambiente en el siglo XXI*. UBA. Buenos Aires: Eudeba.
- VIGORITO, R. 1984. *Transnacionalización y Desarrollo Agropecuario en América Latina*. Madrid: Ediciones Cultura Hispánica del Instituto de cooperación Iberoamericano.
- WIERSMA, W. Y JURIS, S. 2005. *Research methods in education* (8ª ed.). Boston: Pearson.
- WILLIAMS, M.; UNRAU, Y. Y GRINNELL, R. 2005. "The qualitative research approach". En R. Grinnell y Y. Unrau (Eds.). *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7ª. ed.). Nueva York: Oxford University Press.
- YIN, R. 1984. *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- YIN, R. 2003. *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

## ANEXOS

## 1 - Formato de encuesta

Productor			
Teléfono o mail de contacto			
Localidad donde se encuentra el tambo			
Departamento/Partido			
Elabora su producción (sí/no)			
Entrega Empresa:			
Organización Jurídica de la Empresa	Unipersonal	Participa o participó en Entidades / Organizaciones / instituciones urbanas (club, cooperadora, iglesia, etc.)?	No
	SA	¿Cuánto tiempo hace?	Consortios
	SH	¿Qué cargo ocupa u ocupaba?	Cooperativas
	Otro (SRL - Suc. Ind.)		Mesa Lechería
			Otro
Nº familias propietarias que realizan retiros monetarios de la empresa		Participa o participó en grupo de productores?	No
		¿Cómo le fue? ¿Qué beneficios piensa usted que aportan los emprendimientos grupales?	Cambio Rural
			CREA
			Cooperativa
			Otro
Edad en años del Decisor		¿Tiene asesor agronómico?	No
		¿Tiene asesor veterinario?	Eventual
Sexo	Masculino	¿Tiene otro tipo de asesor?	Permanente
	Femenino	estructura y cantidad de la mano de obra	
Nivel máximo educación finalizado	Primaria	¿Internet para acceder a información agropecuaria o relacionada?	No
	Secundaria		Computadora
	Universitaria		Teléfono
			Ambas
Lugar de residencia	Campo	superficie del tambo	
	Ciudad cercana (< 50 km)		
	Ciudad lejana (≥ 50 km)		
Dedicación al tambo	Tiempo completo		
¿Se toma vacaciones?	Tiempo parcial		
¿Hace viajes con su familia?			

	Eventual	% Propio y % Arrendado	
		vacas totales	
Otros ingresos no agropecuarios	No	producción diaria media litros/vo/día	
¿Cuál? ¿Tiene pensado hacer otra actividad? ¿Por qué?	Menor	productividad l/ha/año	
	Igual	entrega diaria de leche	
	Mayor	¿A qué empresa la entrega?	
¿Dónde considera que están los principales problemas actuales de su empresa?			
En el tamaño del campo y del tambo (chico)			
En gestión (no registro y desconozco resultados)			
En la falta de capital para afrontar las inversiones			
En los tamberos y operarios ¿Cuánto personal emplea?			
Estructurales y financieros			
¿Cuáles fueron las últimas inversiones que realizó en los últimos años?			
	No/Sí		No/Sí
Instalaciones ordeño		Casa tambero	
Máquina ordeño		Aguadas	
Tanque de frío		Efluentes	
Corrales alimentación		otras	
¿Como ve / se imagina su tambo a 5 años?			
a) Creciendo en producción y eficiencia		¿Por qué motivos se imagina saliendo de la actividad?	
b) Estable (como ahora)		Personales (edad, salud, disfrutar más)	
c) Decreciendo en producción (para salir)		No tengo acompañamiento familiar	
d) Liquidando el tambo y cambio actividad		Las otras actividad son más rentables	
e) Alquilando el tambo a través forma asociativa		Alquilando se gana más y no hay riesgos	
f) Liquidando el tambo y alquilando la tierra		Cómo están las cosas no quiero arriesgar nada	
g) Vendiendo todo			

¿Cuáles son los 2 principales riesgos que más le preocupan a futuro?		¿Se considera con capacidad p/ afrontar esos riesgos?	
Climáticos (sequías o inundaciones extremas)		No	
Variabilidad precio de la leche		Sí	
Incremento costos y reducción de ganancias		¿Por qué no, o sí?	
Conseguir gente responsable para trabajar			
Capacidad y salud p/ seguir al frente empresa ¿Tiene hijos? ¿Estudian?		Dispongo (o no), de ahorros	
¿Tiene pensado o definido cómo va a delegar el tambo?		Dispongo (o no), de bienes liquidables	
		Tengo capacidad y salud (o no) p/ salir adelante	
		Mi familia e hijos me respaldan (o no)	
No			
Sí, a través de alguien de la familia (ej. hijo)			
Sí, a través de socio de confianza			

**2 - Formato de entrevista**

● ¿Me podrá comentar, a su entender y de manera general, sobre los principales cambios que se dieron en la producción láctea, ya sea en su establecimiento como en la zona, durante los últimos 24 años?

Durante estos años:

- ¿Cuáles fueron los aspectos (ya sean sociales, tecnológicos, laborales, comerciales, familiares, productivos, económicos u otros), que dieron fortaleza a su empresa para seguir adelante?
- ¿Cuáles fueron los que le permitieron crecer como productor de leche? y ¿cuáles fueron los que le permitieron competir con el avance de la producción de granos en esta zona?
- ¿Podría describir estos aspectos y darle un orden de importancia según su apreciación?
- ¿Qué cosas hizo usted, diferente de los productores que se fundieron o que terminaron alquilando su campo?