



C.U.R.Z.A
Tesis de la Lic. en Gestión de
Empresas Agropecuarias.



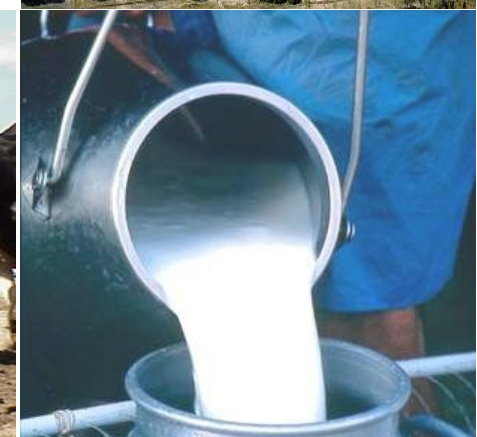
Titulo
"La Resiliencia de los tamberos
en el IDEVI"



Director: Mg. Villegas Mario.
Autor: Bozal Alejandra.



10/07 /2012



Índice:

Agradecimientos.....	Pág. 2
Resumen.....	Pág. 3
Introducción.....	Pág. 4
Capítulo I:	
Problema, objetivos, hipótesis y metodología.....	Pág. 5 - 6
Ubicación geográfica de los tambos del IDEVI.....	Pág. 6 - 11
Capítulo II:	
Marco teórico.....	Pág. 12 -18
Capítulo III:	
Evolución de la lechería en la Argentina.....	Pág. 18 - 21
Evolución de la actividad tambera en el IDEVI.....	Pág. 22 - 28
Estrategias de los tamberos en el IDEVI.....	Pág.28 - 35
Capítulo IV:	
Conclusión.....	Pág. 36
Bibliografía.....	Pág. 37
Anexo:	
a) Cuestionario que se utilizo para realizar las entrevistas.....	Pág. 38
b) Entrevista a los tamberos del IDEVI.....	Pág. 39 - 53

Agradecimientos:

A todas las personas que colaboraron en este trabajo, a la familia, a los amigos,
a los profesores, a la universidad pública, al director de tesis y a los
tamberos que fueron los protagonistas
de esta investigación.

Resumen:

La resiliencia es la capacidad de ser resistente, de poder recuperarse rápidamente en situaciones difíciles. Las empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad, e incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios adicionales, derivados de circunstancias adversas o imprevistas.

El presente trabajo tiene como objetivo evidenciar la presencia de la resiliencia de los tamberos ubicados en el Valle Inferior de la provincia de Río Negro, dado que perduran hace 20 años en la actividad lechera a pesar de no ser una zona de cuenca lechera, con un contexto inestable tanto económico, social y político.

El análisis de este trabajo es conocer las estrategias que llevaron adelante los tamberos ante las distintas crisis, que los hace perdurar en la actividad tambera.

La población en estudio fueron los seis tambos ubicados actualmente en Valle Inferior de la provincia de Río Negro, a los cuales se les realizó una entrevista personal con el fin de recaudar información sobre la situación actual que presentan y conocer como hacen para superar las adversidades y seguir con la actividad tambera. También para conocer su historia, comienzos y actividades diarias para llevar adelante la producción.

Introducción:

La actividad lechera en Argentina comenzó con la llegada de inmigrantes europeos, entre los que se contaban españoles, ingleses, escoceses y vascos.

Los primeros tambos estaban ubicados en las zonas suburbanas de Buenos Aires y la distribución de leche era realizada por personas a caballo, llevando la leche en dos o tres tarros de hojalata de tamaños irregulares u otros recipientes de barro. Los lecheros se detenían en las casas de sus clientes, les servían la leche en la puerta y se marchaban.

La lechería es un sector importante en la Argentina ya que desde su inicio provee la leche, que se consume como alimento indispensable además de la gran variedad de subproductos lácteos.

Si nos focalizamos en el proyecto del IDEVI, vemos que pensó en la actividad lechera al diseñar parcelas destinadas al tambo y también planteo la producción láctea con la instalación de una usina. Esta última funciono varios años con la producción de subproductos lácteos, abasteciendo a la comunidad local.

Los tamberos del IDEVI empezaron a comercializar en la sociedad de Viedma, golpeando puerta por puerta hasta que lograron encontrar un mercado más estable, pero en sus historias tuvieron fluctuaciones en el mercado, teniendo que salir nuevamente a vender ellos mismos a la sociedad.

Llevar adelante el tambo involucra sacrificio ya que es una actividad que requiere ordeñar las vacas todos los días, realizar cultivos para la alimentación de la vacas lo cual incluye tener la maquinarias apropiadas y encargarse del riego, llevar la sanidad del rodeo y por ultimo comercializar la leche fluida. Este sistema no tiene feriados, todos los días hay que estar presente en el tambo e implica de muchas horas diarias de trabajo para lograr un buen funcionamiento.

El objetivo de este trabajo es que los tamberos del IDEVI comenten su historia, para saber como empezaron, que manejo realizan, como es el día a día de ellos, que crisis tuvieron que superar y como hacen para permanecer en dicha actividad.

CAPITULO I:

Problema:

El problema es la escasa información que hay sobre los tambos ubicados en el IDEVI, en general no hay registro de ellos y la sociedad no tiene ningún conocimiento sobre la existencia de los tambos. Esta falta de conocimiento no permite explicar por qué perduran de situaciones inestables los tambos ubicados en el Valle Inferior de Río Negro.

Objetivos generales:

El objetivo de este trabajo es analizar la situación actual de los tambos ubicados en el IDEVI, comprender como hacen para perdurar en un entorno inestable, de cambios permanentes y averiguar como los tamberos lograron la resiliencia para salir adelante de las distintas crisis.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación actual de los tambos ubicados en el Valle Inferior de Río Negro.
- Conocer los factores positivos y negativos de la actividad tambera en el I.D.E.V.I.
- Conocer las estrategias que han utilizado los tamberos para salir de los momentos críticos.
- Indagar sobre los sistemas productivos que utiliza cada uno de los tambos como raza, manejo, sanidad, alimentación, sistema de ordeño.
- Conocer los mercados que han tenido los tamberos en su historia y a cual apuntan actualmente.

Hipótesis:

La resiliencia en los tambos ubicados en el Valle Inferior se confiere a partir de que son una empresa familiar, que operan como una estructura familiar desde la seguridad y continuidad, para lograr el mayor bienestar.

Metodología:

La metodología que se llevo adelante en este trabajo fue buscar información sobre el concepto de resiliencia para aplicarlo a los tambos ubicados en el IDEVI. Después se busco información primaria y secundaria sobre las condiciones climáticas del IDEVI y antecedentes de los tambos, esto nos sirvió como guía para armar el cuestionario tentativo para realizar las entrevistas.

Luego se ubicó geográficamente a todos los tambos del IDEVI en imágenes satelitales, para su visita. Posteriormente se formularon las preguntas para llevar adelante las entrevistas, orientadas de forma tal que permitiera sacar una conclusión según la hipótesis planteada.

Una vez terminado el cuestionario, se contactó por teléfono a cada uno de ellos y se los visitó. Las entrevistas se realizaron entre el mes de abril y mayo del presente año, duraron aproximadamente una hora, dentro de un clima agradable. Las preguntas se realizaron como guía en la entrevista y en general los tamberos se explayaron en cada una de ellas. Los tamberos relatan su historia haciendo hincapié en las crisis que han sufrido y las soluciones que encontraron para perdurar en la actividad tambera.

Las entrevistas fueron grabadas y en algún tambo se tuvo la oportunidad de recorrerlo y tomar algunas fotos. Una vez finalizadas las entrevistas se transcribieron y se llego a una conclusión sobre la hipótesis planteada.

A continuación se presenta la ubicación geográfica de los tambos y las condiciones climática del área bajo estudio.

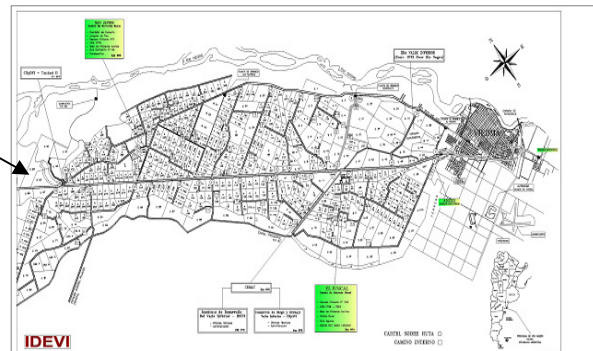
Ubicación geográfica de los tambos en el IDEVI:

Los tambos estudiados se ubican en la provincia de Río Negro que se encuentra en la región patagónica de la República Argentina, con una superficie de 165.321 Km². Esta provincia limita al norte con las provincias de La Pampa y Buenos Aires; al oeste con la provincia de Neuquén y la República de Chile. Al sur limita con la provincia de Chubut.

Se encuentra comprendido entre los 37°35' y 42° de latitud sur y los 62°47' y 71°55' de latitud oeste, con una superficie de 203.013 Km² lo cual representa el 7,5 % de la superficie continental del país. La provincia esta dividida políticamente en 13 departamentos y su capital es Viedma



Graf.1: Republica Argentina



Graf.2: Mapa del IDEVI

Los tambos en la Provincia de Río Negro se encuentran situados en el Valle Inferior de Río Negro también conocido como el IDEVI (Instituto de desarrollo del Valle Inferior de Río Negro) que se dispone sobre la margen sur del río Negro, entre los 40° y 41° de latitud sur y los 63° y 64° de longitud oeste en el noreste de la región Patagónica. Abarca más de 80.000 ha en una franja aproximada de 100 km de largo por 8 km de ancho, desde la Primera Angostura, cercana a la localidad de Guardia Mitre, hasta su desembocadura en el Océano Atlántico. Su centro urbano es la ciudad de Viedma, capital de la Provincia de Río Negro. La zona más baja cuya mínima altura se encuentra en la zona del aeropuerto de Viedma está constituida por sedimentos aluvionales recientes. Los suelos son de textura fina a media y el relieve es suavemente ondulado con cordones salinos que ocasionalmente superan los dos metros de altura.

Al sur del valle está la laguna El Juncal, que según las crecidas y épocas puede llegar a cubrir hasta 40.000 ha. En términos geológicos los suelos pertenecen al orden Mollico, Entisol y Vertisol. La zona más alta del valle se extiende desde San Javier hasta la localidad de Cubanea, al sur de las rutas Nacional N° 3 y Provincial N° 250. Es una terraza fluvial antigua, plana, cuyos suelos pertenecen en general al orden de los Aridisoles. El clima del IDEVI, tiene un régimen térmico moderado por efecto marítimo no ofreciendo grandes amplitudes en comparación con otras regiones de igual latitud. El valor medio anual de temperatura esta alrededor de los 14° C, lo que señala una buena disponibilidad térmica para el cultivo de manzana, peral, etc., como así también por sus valores de amplitud térmica que posibilita un adecuado crecimiento y desarrollo de la mayoría de los cultivos posibles en el área. De acuerdo con estudios realizados en el área del Valle la frecuencia e intensidad de las heladas es mucho mayor de las registradas en la estación meteorológica de Patagones, observándose también que la distribución de las mínimas presenta tendencia de mayor intensidad sobre el costado sur (cuchilla sur) y en sentido creciente desde el mar hacia el continente. De los diez primeros años de observaciones realizadas en el Valle (periodo 1965-1974) se ha calculado que la zona libre de heladas es de 176 días al año, ubicándose como fecha media de primera helada el 13 de abril, y como fecha ultima el 19 de octubre. La radiación solar como la insolación en el Valle, se puede considerar optima sobre todo en el periodo primavera-invierno disminuyendo su intensidad en el periodo otoño-invierno en relación con la posible. La nubosidad se manifiesta en forma inversa a los elementos anteriores, con valores bajos en primavera verano y moderados en otoño- invierno. En suma el clima del Valle presupone buena disponibilidad de energía radiante y de iluminación, elementos estrechamente vinculados a los procesos de fotosíntesis, maduración y coloración de muchos frutos, salvo en los meses invernales que debido al ritmo estacional de la nubosidad que

causa una disminución de luminosidad, el crecimiento de los cultivos propios de esa estación ha de ser relativamente mas lento. Los valores de humedad relativa registrados se puede afirmar que son muy adecuados desde el punto de vista agrícola. Configurando un ambiente seco en la estación primavera- estival y casi húmeda en otoño-invierno. En general, los cultivos se verán favorecidos en el aspecto sanitario por un ambiente relativamente seco. Las precipitaciones medias de la región están alrededor de los 380mm anuales. El viento presenta características desfavorables para el desarrollo agrícola. Durante la mayor parte del año soplan vientos que alcanzan velocidades nocivas para los cultivos, señalándose daños considerables. Esta adversidad, sin embargo es fácilmente corregida con la implantación de cortinas forestales rompevientos.

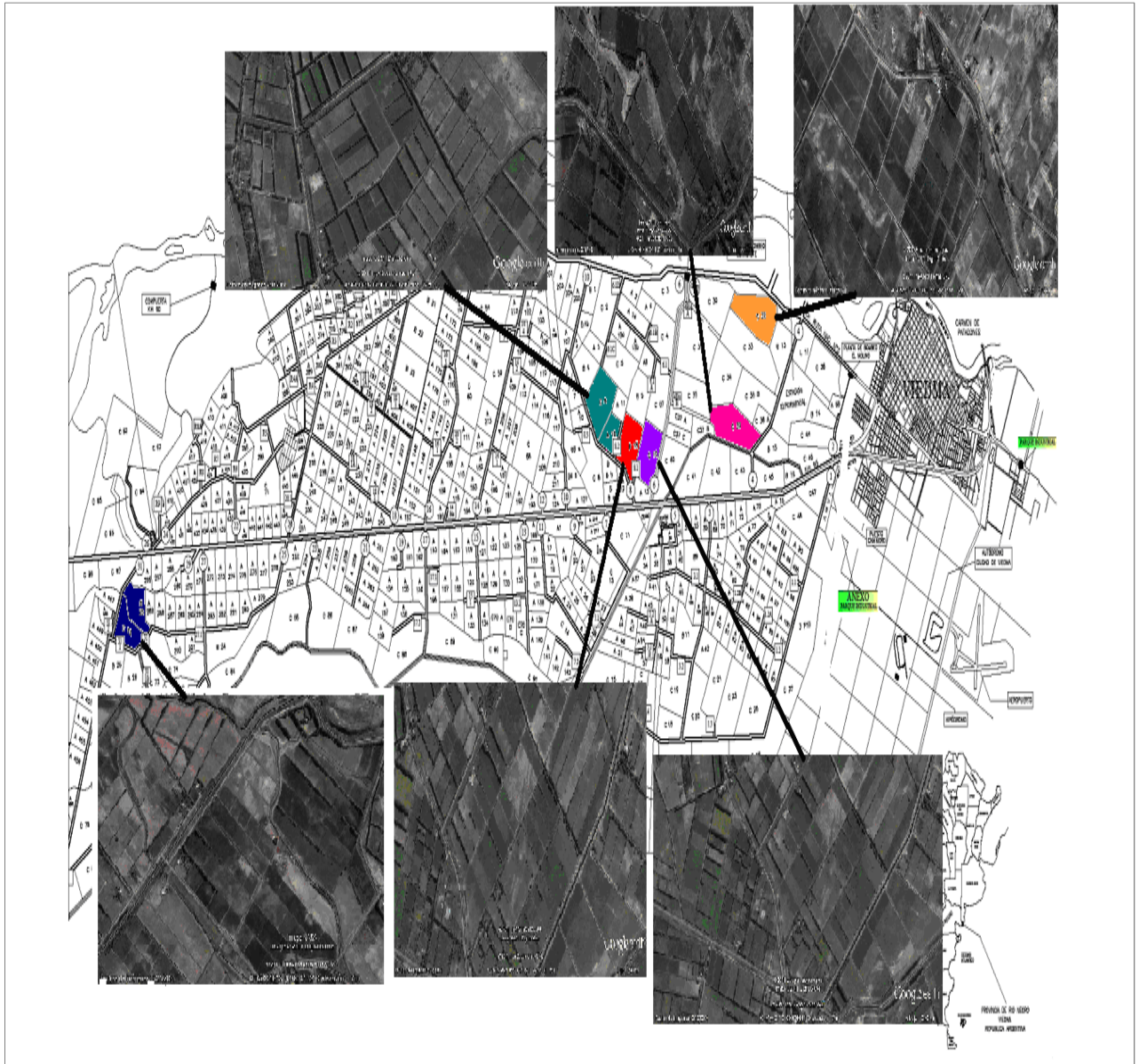
El proyecto IDEVI para la distribución de la tierra se estableció tres tipos de parcelas: Tipo A, con destino a chacras hortifrutícolas, 30 has. Tipo B, con destino a establecimientos tamberos, 60 has. Tipo C, con destino a parcelas ganaderas, 100 has. (**Instituto de desarrollo del Valle Inferior del Río Negro, 1998**).

Condiciones ambientales del IDEVI:

Latitud	40° 48''
T° Media °C	14 C°
T° Máxima media °C	20,8C°
T° Mínima media C°	7,2 C°
Precipitación media (mm)	391,2 mm
Heliofanía efect. Med. anual (hs)	7,2 hs
Humedad Media (%)	65,7 %

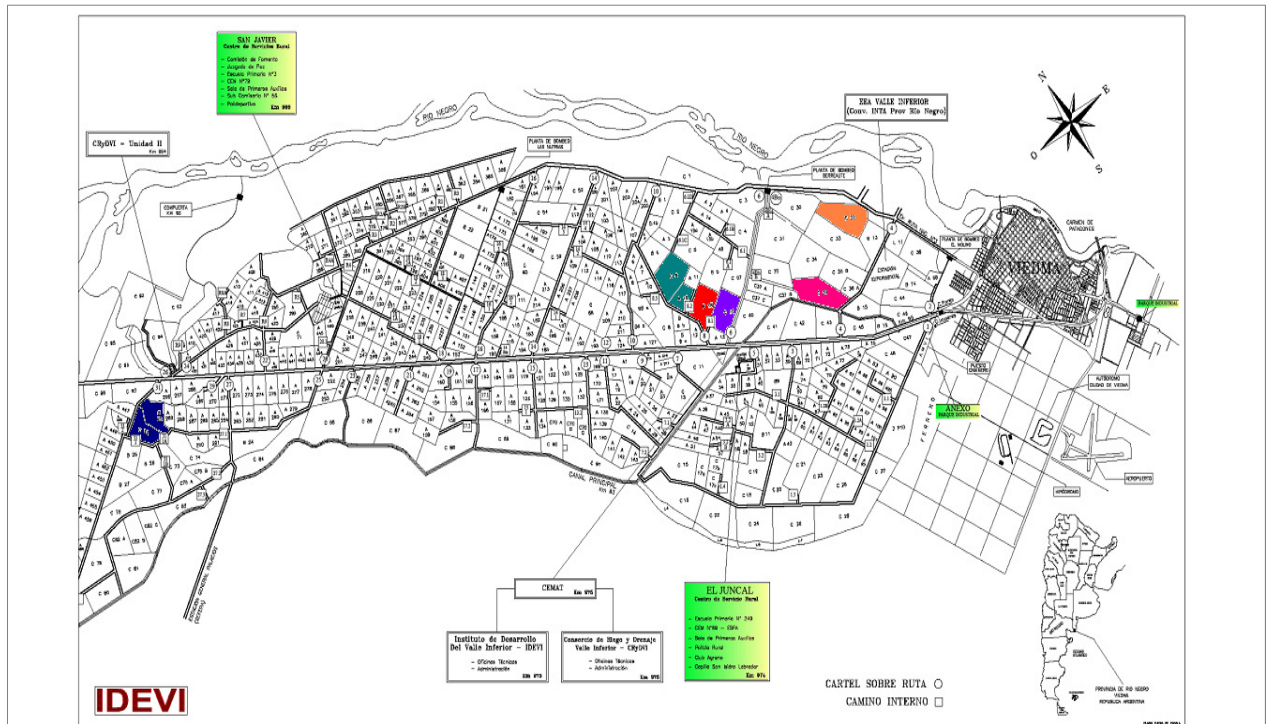
Fuente: Estación Meteorología Valle Inferior.

Imágenes satelitales de los tambos:



Graf.3 Mapa del IDEVI

Ubicación de los tambos en el IDEVI:



Graf.4: Mapa del IDEVI

Referencias de los tambos:

- Montefiore
- Buchman.D
- Soubrie
- Asconape
- Buchman.F
- Farah

Capítulo II: Marco teórico

Para llevar adelante este trabajo de investigación se tuvo que recurrir a distintos autores que presentan el concepto de resiliencia, para luego enfocarlo a la actividad tambera realizada en el IDEVI.

A continuación se describe el concepto de resiliencia y sus respectivos autores.

La resiliencia.

Si algo ha caracterizado a América Latina ha sido el entorno inestable y de cambios en las reglas de juego. Han sufrido regimenes dictatoriales y de control de mercados y también han padecido penurias en épocas de apertura y liberalismo. Siempre han estado a merced de factores exógenos, muchas veces viéndose en la necesidad de cambiar radicalmente su modo de operar y su forma de entender los procesos de hacer negocios.

Ante este panorama muchos empresarios latinoamericanos tuvieron que desarrollar con los años un instinto que les ha permitido superar obstáculos.

Se destaca la importancia de cultivar la capacidad de resistir situaciones extremas y salir airosos de ellas. Este requisito es indispensable para lograr el éxito en el entorno altamente competitivo en que hoy se desenvuelve las empresas. A esta capacidad se le conoce con el nombre de resiliencia que si bien no tiene una traducción precisa en español, se refiere a la capacidad de ser resistente, de poder recuperarse rápidamente de situaciones difíciles. Otros lo asocian con la habilidad de disponer de resortes, para justamente reponerse o reacomodarse ante los retos cambiantes del entorno.

Resiliencia es la resistencia para afrontar situaciones de continuos cambios, los que no siempre están orientados a su favor, una capacidad que sin duda se reforzará con la aplicación de un estilo de gerencia moderno y eficiente.

Las crisis tuvieron su efecto negativo sobre el desempeño de las empresas y por lo tanto han despertado el instinto para manejarse en inestabilidad. Son siete componentes de las crisis o las fallas estructurales de las economías de los países latinoamericanos que contribuyen a provocarlas:

- Deuda externa
- Desequilibrios externos
- PBI e ingreso per cápita
- Inflación y tipo de cambio
- Déficit fiscal
- Corrupción y violencia social y política
- Catástrofes naturales

La inestabilidad tiene efectos perniciosos sobre el buen desempeño de las empresas, aunque también ha contribuido a generar en muchos emprendedores un instinto tal que pudieron mantenerse y alcanzar el éxito, incluso en épocas de crisis. Es preciso hacer notar que este talento debe estar respaldado por una estructura pro-empresarial de parte de los gobiernos pues el espíritu emprendedor necesita estar respaldado por un entorno que permita disminuir los efectos de la inestabilidad y que promueva la competitividad.

Quizá se considere que la etapa más difícil en la vida de una empresa sea el inicio, sin embargo, lo verdaderamente difícil es continuar operando, seguir siendo competitivo y mantenerse adecuadamente modernizado con el paso de los años. Y en este esfuerzo lo que más importa es el factor humano. Una de las fortalezas para alcanzar el éxito de la empresa es la creación y mantenimiento de una cultura organizacional y de valores que perduran por años, pues son asumidos como propios trabajadores en todos los niveles jerárquicos.

Las cualidades del instinto para salir airoso de las condiciones de inestabilidad, que a su vez ha dado lugar al surgimiento de habilidades como la innovación y la resiliencia (resistencia), entendido como la capacidad de resistir situaciones extremas y salir airosos de ellas, constituyen la columna vertebral del éxito que muchas empresas de la región han alcanzado.

Es necesario sin embargo, enfatizar que todo proceso estratégico basado en la resiliencia y la innovación, se han caracterizado por el orden y la disciplina con la que se pusieron en marcha,

teniendo siempre como norte la anticipación de los cambios. Esta es otra de las bondades de resiliencia: hacer que los cambios sean continuos en el tiempo y no de manera traumática. El éxito no se logra de la noche a la mañana, no se trata de una revolución sino de una evolución, y en entornos inestables como el actual, esta premisa se debe convertir en el principal foco de la estrategia. **(Ben Schneider, 2007).**

En épocas de cambios constantes causados por la globalización de los negocios y por profundas crisis económicas y sociales como las que se han vivido y se viven todavía en la Argentina de principios del siglo XXI, hay empresas que presentan un desempeño superior a otras, que no sólo subsisten sino que aún mejoran sus resultados.

El término resiliencia tomado de la física, se refiere en esa ciencia a la capacidad que tienen los materiales de volver a su forma cuando son forzados a deformarse. Las ciencias sociales han encontrado en este término una metáfora adecuada para referirse a la capacidad humana de enfrentar, sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad.

Aplicando el concepto al mundo de los negocios, puede decirse, entonces que, empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internas como externas, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad y que incluso desarrollan una flexibilidad tal que, a través de procesos de rápida adaptación, logran obtener beneficios extras, sean éstos pecuniarios o intangibles, derivados de circunstancias adversas y/o imprevistas.

Ello indica que estas organizaciones apoyan la resiliencia individual, pero también cultivan la resiliencia organizacional a través de su cultura y valores. Entonces, la combinación de talento personal y el contar con un ambiente de trabajo proclive, junto con un enfoque balanceado para manejar el conocimiento, las convierte en verdaderas organizaciones que aprenden de sus experiencias.

Sin embargo, más allá de su existencia jurídica y de su función económico-social, las organizaciones están constituidas por personas, por lo tanto son humano, dependientes en tanto sus actividades sean

éstas industriales, comerciales, financieras o de cualquier otro tipo, están siempre supeditadas al estado psico-físico de sus integrantes, ya que en última instancia son éstos quienes a diario toman las decisiones que inciden directamente en el resultado final del negocio.

Desde una perspectiva intra-empresarial, algunos aspectos de la gestión de los recursos humanos pueden contribuir a crear organizaciones resilientes.

La empatía y la habilidad social marco de trabajo de la aptitud emocional cristalizan las ventajas que la comunicación abierta y eficaz, la motivación de las personas que se desempeñan en el medio laboral pueden dar a las organizaciones haciendo de ellas empresas verdaderamente resilientes. (**Beatriz Minolli, 2000**).

Según **Leal (2007)** la resiliencia es la capacidad de los individuos de activar los recursos y potencial interno para hacer frente a las condiciones de vida adversa, superarlas y salir de ellas fortalecido o incluso transformado. En el ámbito organizacional, **Schneider (2007)** la define como una capacidad grupal para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres o crisis.

El empleo de las expresiones resiliencia y resiliencia organizacional proviene de observar que no todas las personas o empresas reaccionan de la misma manera cuando atraviesan circunstancias difíciles.

Al respecto, **Siebert (2007)** expresa que las personas resilientes actúan según sus sentimientos, sin esperar a que otros las rescaten, estableciendo objetivos para luego alcanzarlos y a menudo, salen del proceso de resistencia con una vida mejor que antes.

En ese sentido, la resiliencia no es una característica que las personas tienen o no, sino que incluye una serie de conductas, pensamientos y acciones que pueden ser aprendidas y desarrolladas por cualquier individuo, las cuales son fortalecidas desde la temprana edad. Según **Minolli (2000)**, los factores asociados a la resiliencia son: visión positiva, manejo de emociones, aprendizaje de las circunstancias adversas, relaciones interpersonales, elaboración de planes realistas y resolución de problemas.

Por otra parte, **Melillo y Suárez (2004)** afirman que los pilares de la resiliencia son la autoestima consistente, introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad, moralidad y capacidad de pensamiento crítico.

Recurriendo al concepto de competencias, como habilidades y conductas medibles fuente de excelencia y diferenciación, se encuentra que dentro de la dinámica del entorno económico se identifica una denominada capacidad de recuperación (**Atehortúa, 2002**), término que coincide con el principio de la resiliencia.

Al respecto, **Schneider (2007)** indica que en un mercado tan cambiante solo se presenta como ventaja competitiva de largo alcance el que la empresa pueda desarrollar un instinto de superación de adversidades ante las inestabilidades del entorno económico, el cual le permita siempre generar nuevas opciones estratégicas y realinear sus recursos más rápidamente respecto a sus rivales más cercanos.

Los lineamientos estratégicos relacionados a la resiliencia, van de un sentido personal a lo organizacional, lo que induce a aplicar ampliamente este concepto en el entorno empresarial:

- *Manejar los sentimientos personales:* esto constituye un gran reto a criterio del investigador que simboliza su éxito personal. En función de esto, la empresa debe orientar parte del adiestramiento de sus trabajadores en fortalecer sus valores internos y hacia el desarrollo personal del individuo, en base a su experiencia.
- *Establecer relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa:* esto es importante tanto a nivel personal como en las organizaciones, lo que permite el buen flujo de información mediante el fortalecimiento de las comunicaciones, creando un ambiente de armonía, confianza y participación en el personal como base para obtención de ventajas competitivas.
- *Afrontar las situaciones adversas en las empresas:* muchas veces las experiencias difíciles y el aprendizaje del pasado, permiten la ayuda en el presente para el desarrollo de las actitudes resilientes en los individuos. Por ello, se deben enfrentar tomando acciones decisivas en lugar de apartarse completamente de los problemas.

- *Aceptar que los cambios son naturales y forman parte de tu vida:* en este mundo empresarial nada es estático, todo cambia y como ello ocurre se debe ir en esa dirección para evitar ser arrojados por los mismos. En ese sentido, las empresas resilientes son más flexibles a los cambios, adelantándose a los movimientos del entorno competitivo.
- *Ser constante y consistente para alcanzar los objetivos:* el personal debe tener constancia y consistencia en las ideas para alcanzar las metas y objetivos realistas deseados, independientemente de la actividad que realice. Igualmente, se requiere mantener firme los propios pensamientos, para con el transcurrir del tiempo, le permita al personal tener más iniciativa y poder hacer sostenibles las ventajas competitivas.
- *Cultivar el propio espíritu del individuo en la empresa:* para ello se debe de tratar de vivir una vida sana (tanto física como mental) en este entorno cambiante, sin prejuicios personales, cuidándose a sí mismo, con alta autoestima y visión positiva. Además, haciendo lo que realmente se desea hacer, con paciencia, respeto, emoción, brindando los mejores sentimientos, en un marco de solidaridad y ayuda mutua con los compañeros. Esto permite mejorar los niveles de resiliencia personal hacia lo grupal, fortaleciendo a su vez los valores organizacionales.
- *Descubrirse a sí mismo:* en ocasiones, como resultado de su lucha contra la adversidad, las personas aprenden algo sobre sí mismas sintiendo que han crecido de alguna forma a nivel personal como social con una mejor apreciación de la vida. Para ello, es necesario conocer las propias fortalezas o potencialidades y debilidades para trabajar en ellas. Esto igualmente es aplicable en el hábito de las organizaciones, las cuales van aprendiendo a sortear las dificultades en base a sus experiencias y generación de conocimiento.

Por otra parte, se requiere además que el personal de la empresa, asuma siempre una actitud de compromiso basada en una cultura organizacional que tienda a luchar constantemente ante las dificultades del entorno, convirtiéndolas en oportunidades para aprovechar el potencial creativo del

personal en el manejo de los recursos y capacidades existentes. (**González Otto Jesús, Delgado Maria, Jordán Oneida, 2009**)

Capitulo III: La evolución de la actividad lechera en la Argentina.

La historia de la lechería “comercial” en Argentina se inicia alrededor del año 1886, dónde se comienzan a armar los primeros tambos a partir de pequeños productores ganaderos de los alrededores de la ciudad de Buenos Aires interesados en abastecer las primeras fábricas de manteca. En 1890 se instalan las primeras fábricas a vapor para elaboración de manteca y entre 1895 y 1900 se construyen los primeros frigoríficos para exportación de manteca, dando inicio a lo que puede considerarse el nacimiento de la verdadera industria lechera láctea. En esos tiempos el resto del país no tenía desarrollada la producción lechera, salvo una pequeña cuenca en los alrededores de Rosario, destinada a surtir de leche fluida a dicha ciudad. De 1903 a 1939, abierto el mercado de Londres para la manteca Argentina, comienza el interés de capitalistas para invertir en la industria láctea y, sumado al advenimiento del ferrocarril y el denominado “tren lechero”, las cuencas del interior comienzan a desarrollarse con mayor impulso, enviando la leche producida hacia las usinas centrales de la Ciudad de Buenos Aires. Éste sistema continuó expandiéndose y tuvo su apogeo desde inicio de los años `40 hasta mediados de los `60, donde el desarrollo de mejores caminos y de vehículos automotores especializados desplazaron al ferrocarril.

La historia cercana de la lechería Argentina muestra un período de crecimiento “lento” en su producción con un 2 % anual promedio durante las décadas del `70 (4500 millones de litros/año) y `80 (6.000 millones de litros/año); ligado a la necesidad de cubrir las necesidades del consumo interno, sin espíritu exportador definido y con recurrentes ciclos estacionales e interanuales en la producción de leche, vinculados a factores climáticos y a los precios recibidos por el productor. El sistema abarcaba alrededor de 4000 tambos, cuya alimentación se basaba en el aprovechamiento de pasturas naturales e

implantadas y en un alto porcentaje de verdeos invernales, donde el forraje conservado por excelencia era el heno.

A partir de los años '90 se produce en Argentina un cambio importante en las relaciones de precios, con un esquema económico de "Convertibilidad", basado en la relación "1 peso: 1 dólar" y con una mejora relativa en cuanto al precio de la leche en relación a los principales insumos necesarios para producirla, especialmente el grano de maíz. Sumado a esto, un aumento sostenido en la demanda interna provocó un incremento sin precedentes en las importaciones lácteas argentinas (alcanzó el 13% de la producción en 1992). Esto estimuló a invertir en el sector, generando un crecimiento notable en la producción láctea (72%) en solamente diez años. Así, se llega en 1999 a la producción récord de 10.329 millones de litros anuales, en un marco de lento crecimiento en la cantidad de vacas de tambor (2,2 millones) y una importante caída en el número de tambos (alrededor de 22.000 tambos). Por su parte la industria láctea realizó una importante inversión, fundamentalmente en plantas de secado de leche, en función de la perspectiva de incremento en las exportaciones de lácteos, con Brasil como destino principal. Sin embargo, la devaluación de la moneda de dicho país hacia fines de 1999 retrajo las exportaciones de productos lácteos y afectó los precios en el mercado interno, con repercusión negativa sobre el productor local. Este hecho, sumado a condiciones climáticas adversas en gran parte de las cuencas lecheras, originó una crisis sin precedentes para el sector, que tuvo su mayor expresión a comienzo del 2002, al producirse la salida de la convertibilidad monetaria en Argentina.

La importante caída de los precios recreó el comportamiento cíclico de la lechería argentina de las décadas anteriores, potenciada por la importante depresión que experimentó el consumo interno en nuestro país. Se produjeron además notables atrasos en los plazos de pago en las principales industrias del país y varias de las empresas del interior lo efectivizaban mediante bonos de restringida circulación en el mercado. Así, la producción cayó abruptamente, alcanzando un volumen apenas superior a los 8.000 millones de litros en el año 2002. Fue un período nefasto para la lechería argentina, donde alrededor de 7000 tamberos dejaron la actividad y la gran mayoría de los

establecimientos que continuaron lo hicieron liquidando parte de su rodeo de tambo, disminuyendo o incluso eliminando la suplementación con concentrados.

Al mismo tiempo la agricultura, en particular la soja, experimentó una constante expansión impulsada por los atractivos márgenes económicos, resultantes de los cambios en tecnología y en las favorables relaciones de precios. Esta desigualdad, desde el punto de vista de la competitividad, acentuó la “corrida” de tambos hacia la agricultura y la consecuente disminución de la producción de leche.

A partir de mediados de 2003, la situación comienza a cambiar, apoyada en el aumento del consumo interno y en un salto de las exportaciones de productos lácteos, mejora la relación de precios entre la leche cruda y los concentrados, al tiempo que se vuelve más competitiva la rentabilidad de la lechería frente a la agricultura. Se produjo así un importante crecimiento de la producción, superando los 9.800 millones de litros en el año 2005 (24% de incremento en relación al 2003), en un contexto de continua disminución en el número de tambos, aunque a una tasa menos marcada que en los años anteriores (4% anual en el período 2003-2005). Esto se dio en un entorno de intensificación en los sistemas de producción, con cambios en las prácticas de manejo y en la escala de los rodeos, que redundó en un constante aumento de la entrega diaria por tambo.

Situación actual del Sector Lácteo en la Argentina:

Se estima que actualmente persisten en el sector alrededor de 12.500 establecimientos lecheros, que en el año 2006 produjeron alrededor de 10.161 millones de litros de leche cruda. Estimaciones de la SAGPyA, mencionan que en el año 2007 la producción se retrajo un 11% en relación a dicho período, debido especialmente a serios problemas climáticos en las principales cuencas lecheras de Santa Fe y Córdoba.

En relación al sector industrial nacional, las 15 principales empresas que presentan la mayor capacidad de recibo procesan 18 millones de litros y son las principales responsables del crecimiento exportador de los últimos años. Los litros restantes son elaborados por pequeñas y medianas industrias (PYMES)

del sector que tienen como destino casi excluyente el mercado interno. Del total de litros procesados, alrededor del 66% son destinados a elaborar quesos y leche en polvo.

La producción láctea argentina posee un potencial enorme de crecimiento, aunque para expresarlo debe superar la limitante básica de la Cadena Láctea, que es su falta de acuerdos sectoriales formales entre sus principales actores. La recurrencia de ciclos intra e interanuales de precios y producción, genera un ambiente de incertidumbre y desconfianza entre ellos, que limita el potencial crecimiento en volumen y calidad. La cadena láctea debe trazar estrategias viables para alcanzar las metas deseadas, teniendo en cuenta que el consumo doméstico de productos lácteos tiene un techo, el cual ya se alcanzó y que, para continuar creciendo, es necesario buscar colocaciones en mercados internacionales. (Ing. MANCUSO, Walter, Ing. TERAN, Juan Cruz, 2006)

Evolución de la actividad tambera en el IDEVI:

A continuación se describirá los antecedentes de los tambos del IDEVI. Se detallará como empezaron en la actividad, los rendimientos que han tenido desde su comienzo, el manejo, la alimentación que llevaron adelante estos años y los mercados que han tenido.

La Fundación S.A.:

Ruta Nacional N° 3, Km. 971 y camino 101-IDEVI.

La empresa procesa diariamente 8500 litros de leche, habiendo alcanzado el pico mas reciente en el mes de noviembre de 2000, con 1000 litros/día. Esta cantidad de leche procesada se alcanza de la siguiente manera:

2000 litros de producción propia.

3500 litros son provistos por un tambo de la localidad de Pedro Luro.

3000 litros por tambos de la zona, a saber: Flia. Soubrie, Asconapé y Flia Buchmann.

Los productos que comercializa la Fundación S.A. en este momento son: queso cremoso, queso muzzarella, queso port salud, queso sardo y dulce de leche.

Fundamentalmente comercializa sus productos en pequeños comercio de la Comarca Viedma-Patagones, con algunas entregas en Gral. Roca, Puerto Madryn y Bahía Blanca. Para el caso de General Roca, se redujo una entrega mensual de 700 hormas semanales a solo 50. En estos casos, la Fundación S.A. prioriza el mercado local. Recientemente se han renovado cañerías de vapor, que habían llegado al fin de su vida útil, con una antigüedad aproximada de 30 años, además de un pasteurizador nuevo. La renovación de cañería, apunto como estrategias empresarial a la producción de dulce de leche, demandando una inversión cercana a los \$ 40000. Estos elementos fueron adquiridos en Temperley y Bahía Blanca respectivamente.

La Fundación S.A. abona actualmente \$0.43 el litro de leche al productor. Pretende llegar a un proceso diario de 15000 litros de leche, pero considera que tanto Asconapé como Soubrie están cercanos a su techo productivo. Esta pretensión de 15000 litros/día, conllevó a licitar una parcela de 80 has, puesta en venta por el IDEVI, con el objeto de ponerla en producción agrandando el plantel de madres.

Al respecto La Fundación resulto adjudicada, pero la entrega se demoro, retrasando un año la puesta en marcha del proyecto de incorporación de 50 madres para la producción propia.

En cuanto a la actividad lechera, el ciclo 99/00 produjo un quiebre productivo, obligando a grandes empresas como La Serenísima y Sancor a reducir sus planteles, vendiendo a frigoríficos cerca de 300 cabezas para faena. Como dato ilustrativo, cabe consignar que en aquel momento el costo de producción del litro de leche para el productor tambero oscilaba entre el \$0.80 y \$0.10; las grandes empresas abonaban \$0.08 el litro de leche llevando a muchos productores pequeños a la quiebra y venta de hacienda.

La Fundación S.A. pudo sortear el inconveniente y mantenerse firme en el mercado local, teniendo en cuneta la desvinculación de algunos productores con los que comercializaba leche en el Valle Inferior y que dejaron de proveerla.

El importante aumento en el precio de venta de la leche y sus derivados al publicó, se debió a las siguientes circunstancias: aumento del precio de la tonelada de leche en polvo (producto de referencia para la actividad comercial lechera a nivel mundial) de U\$S 1000 a U\$S 1900. Dolarización de los costos de producción. Entre otras cosas, en el lapso Dic/2001 Mayo/2002, La Fundación paso de abonar \$0.14 el litro de leche a \$0.43 a los productores que le venden su producción láctea. Para el gerente de La Fundación, Gustavo Farad, las condiciones para la producción tampera en la región son inmejorables debido a las óptimas condiciones que presenta la zona, a la gran

importancia que significa disponer de riego debido al escaso nivel de lluvias, y que esta puede ser manejada y controlada por el productor. El clima favorece el mantenimiento óptimo de las condiciones sanitarias del plantel de madres. En tal sentido, el refugio resultante le ha permitido a La Fundación incrementar su plantel de madres productoras de 60 a 95 en los últimos dos años.

En relación al personal, La Fundación cuenta con ocho empleados, un camionero y un vendedor, ocupándose de la venta y distribución local de sus productos. El personal en general se ha capacitado en proceso en la misma planta, y el maestro quesero ha recibido mayor capacitación en cursos dictados en la provincia de La Pampa.

En el mes de octubre de 2003, la empresa comenzó la ejecución de su proyecto de instalación de una ensachadora, una pasteurizadora, la modificación de los equipos de frío y la construcción de un sistema de tratamiento de efluentes. Este ambicioso proyecto requiere de una inversión cercana a los \$360000 que la empresa encarará con recursos propios.

La Amalgama S.A.: ex Ruta 3, Km. 7.

En el 1991 la empresa Gándara se adjudica la licitación de la planta IDELEC, en el IDEVI, para proveer de leche desde el Sur del Río Colorado hasta Tierra del Fuego. Convoca a tamberos tradicionales y comienza a trabajar gente nueva con la idea de conformar una cuenca lechera en la Patagonia. La familia Montefiore convocada para ese proyecto y que hasta ese momento se dedicaba al engorde de animales, reconvierte su producción disponiendo lo necesario para comenzar la producción tambera. Esto significó cambiar toda la explotación de la chacra y por intermedio de un crédito, adquirir animales de raza pura de cabaña (exigencia de la barrera sanitaria), y una maquina ordeñadora. Para el mes de septiembre de 1992, se había

alcanzado una producción de 1.000 litros de leche momento en que la empresa Gándara comunica a sus asociados que se retiraba de Viedma.

IDELEC les propuso comenzar a elaborar su propia materia prima para la producción de quesos para lo cual cedían en calidad de préstamo a la familia Montefiore las instalaciones, los elementos necesarios y enviaban a un ingeniero con el objeto de que se capacitaran en la actividad. Puede decirse que durante el año 1992 el ingreso a la actividad fue abrupto y por necesidad. Para el mes de diciembre del mismo año, los directivos del IDEVI les informan que en el término de 48 horas deberían retirarse de la planta, por haber sido vendida a otra empresa. Estos plazos se dilataron y contaron con dos meses más de tiempo, emprendiendo aceleradamente la construcción de la fábrica propia, en la parcela de su propiedad. El 10 de febrero de 1998 se trasladan a su pequeña planta de elaboración.

De esta manera la familia Montefiore inicia la actividad y así nace La Amalgama de la unión de la familia para salir adelante, como con la unión de la plata y el mercurio para arreglos dentales, referencia a la profesión de su titular, Luis Montefiore: odontólogo. Los miembros de la familia se vieron en la necesidad de capacitarse intensamente para la producción de quesos, recurriendo a capacitadores de cuenca lechera a tal efecto, viajando en varias oportunidades.

Durante varios años llevaron sus productos al Valle Medio y Alto Valle ya que Viedma no acompañaba esta producción local. Esta es una empresa familiar y cuatro integrantes de la familia Montefiore, se encuentran al frente de este emprendimiento contando con trabajadores que los acompañan desde hace varios años.

Los productos que se elaboran son: queso fresco o cuartirolo, de pasta semidura, barra o de máquina, sin sal, IDEVI o Fimbo, Pategras, parrillero y de pasta dura, sardo o Reggianito. También ricota de leche entera. Durante los últimos años han trabajado intensamente para combatir brucelosis y tuberculosis y desde hace un tiempo, se

constituyeron en el único tambo de la Patagonía libre de estas enfermedades, certificado por SENASA.

Aspectos productivos:

La base de la alimentación de los animales esta dada en las praderas con cultivo de alfalfa. En invierno se deben proveer las reservas para lo cual se utilizan silos de maíz. Por el contrario, en verano cuando el animal como libremente el costo de producción de leche es menor. Esta empresa es miembro de ACHA (Asociación de Criadores de Holando Argentino). Esta asociación de nivel nacional, tiene delegaciones en las distintas regiones del país. En este caso, por ser zona del Valle Inferior relativamente pequeña como cuenca lechera, la delegación se encuentra en Coronel Suarez, de tal manera que una vez al mes un delegado de coronel Suarez hace un relevamiento y redacta informes sobre el estado general del tambo y de las producciones individuales. A su vez la empresa realiza un registro de crías, donde se informa con que toros se trabaja y la asociación certifica el origen de las crías, padre y madre. De esta manera el rodeo general del tambo está conformado por animales que tienen registro a nivel nacional.

Desde hace un tiempo la empresa realiza cruzas de razas para la obtención de mayor cantidad de materia seca en la leche, dado que el mayor porcentaje de componentes de la misma es agua y el resto proteínas y grasa. Se trabaja con cruzas de razas porque de esa forma la leche obtenida posee mayor cantidad de proteínas, facilitando a la empresa el desarrollo de su actividad principal, la elaboración de quesos, aunque la cantidad de litros de leche por animal sea menor. Lo que se obtiene en estas condiciones es mayor cantidad de proteínas por litro .Estas cruzas se realizan en forma cautelosa, dado que no es simple variar los tiempo que demandan los procesos biológicos naturales.

Las cruzas en cuestión se realizan con toros Jersey. Algunas de las madres, podría decirse que son Jersey puras. El interés productivo de la empresa no pasa por la cantidad de litros de leche por día que pueda suministrar el animal, sino el promedio de producción tomado sobre el total de las madres, estén produciendo o no, dado que todas requieren ser alimentadas. El objetivo no es obtener madres de mucha producción sino madres en producción. Esto distingue dos formas de producir: la que apunta a la cantidad de litros por día y la segunda que es la que ha adoptado La Amalgama, es decir, animales preparados para hacer queso, para obtener de ese litro de leche, mayor rendimiento en la actividad.

El suero resultante se destina para la cría de guachos y la recria. En este momento se está trabajando con 200 animales, dependiendo esta cantidad de la demanda de la fábrica, en tanto que en determinados momentos habrá más animales produciendo en el tambo, y en otros habrá menos. Esto por lo general se hace a contrapelo de los ciclos de la naturaleza. Por ejemplo en primavera/verano la naturaleza ofrece mayor cantidad de alimento, mucho más por ser una zona bajo riego momento en el que hay menos vacas en ordeño, a diferencia de la época invernal, en la que se trata de tener más vacas en ordeño.

Aspectos comerciales:

En un primer momento la empresa se vio en la necesidad de buscar mercados alternativos a Patagones y Viedma, recorriendo para ello el Alto Valle, habiendo recibido un importante apoyo del entonces Secretario de Turismo de la Provincia de Río Negro, quien facilitó a la empresa el ingreso a nichos de mercado de difícil acceso para pequeños productores. La empresa se enfrentó con serias dificultades para comercializar y principalmente para cobrar, fundamentalmente en el marco de una economía en la que se privilegia el producto importado y en el impulso que tomaron en el país los prestadores de servicios.

En esa Argentina de prestadores de servicios se destruyó la Argentina productora. Este es uno de los motivos fundamentales por el cual a partir de la situación descrita, escasea la leche en el país. Se cerraron muchísimos tambos, lo que será muy difícil volver a recuperar.

El sector productivo lácteo factura al año 800 millones de dólares, y gasta 600 millones de dólares. En esos 600 millones de dólares se concentra la mano de obra directa e indirecta. En tal sentido, es invaluable el perjuicio que se causó a la mano de obra afectada a este sector lácteo. Se faenaron el 30% de los animales que en aquel momento estaban en producción. En tal sentido y muy a pesar de la empresa, la situación económica la llevo a abandonar en parte el mercado del Valle Medio y el Alto Valle. A raíz del cambio de la moneda y la disminución de los salarios del sector público, La Amalgama se constituyó en una empresa muy competitiva en el mercado local con una importante demanda de sus productos, ofreciéndole un mayor abanico de ventas a pesar del descuido del mercado del Valle Medio y el Alto Valle. Básicamente se está trabajando para abastecer la Comarca (Viedma-Patagones). (TELLERIA, A, LUZ CREUS, M, 2003-2004).

CAPITULO IV:

Estrategias de los tamberos del IDEVI:

Los tambos que se encuentran actualmente en el IDEVI, comenzaron su actividad con la familia, con el objetivo de formar una empresa familiar.

El motivo de elegir la actividad lechera en algunos casos surge como consecuencia de una experiencia previa en el tambo y en otros casos surge a partir de una oportunidad, de obtener una chacra con infraestructura para llevar adelante un tambo para un mercado local.

El origen de las familias de los tamberos son muy diversas, hay suizos, españoles, italianos y vascos.

Para empezar con el tambo dos de los tamberos tuvieron que acceder a un crédito, que estuvieron pagando durante años, el resto tenían el dinero de otra fuente para invertir en la actividad.

Una vez instalados los tambos y en funcionamiento, logran un manejo donde todos ordeñan dos veces al día, un ordeño por la mañana y otro por la tarde. Un solo tambo tiene raza Jersey el resto tiene raza de Holando Argentino, obtienen una producción que oscila en un rango promedio de 25-23 litros de leche diario/vaca. Aumentan su producción en verano debido a la mayor disponibilidad de alimento y disminuyen en invierno por lo que tienen que suplementar con silo de maíz o sorgo y también con alimento balanceado o pellets de girasol. En cuanto a la sanidad del rodeo se ocupa en todos los tambos el mismo veterinario que viene de Tandil una vez al mes. Todos los tambos usan como método de reproducción la inseminación artificial, en cuatro de ellos la realiza el mismo tambero y en el resto un veterinario.

Los terneros/as son criados generalmente en guacheras y una vez terminado el ternero lo faenan, algunas de las crías hembras las utilizan para reposición según como se encuentre económicamente el tambo, ya que cuando tienen una crisis económica tienen que reducir masivamente el plantel de madres en el tambo.

Todos los tambos realizan los cultivos para alimentar a las vacas lecheras, en su mayoría hacen verdeos de invierno, alfalfa, cebada y también para suplementar en invierno realizan silo de maíz y sorgo. Todos usan un sistema pastoril en verano y en invierno tienen que suplementar, realizan un sistema semi-tabulado, para evitar que disminuya la cantidad de leche obtenida por vaca.

Los tamberos reconocen que en su historia han sufrido varias crisis, los productores más antiguos recuerdan que en el año 1986 fue su primera crisis importante con el

cierre de la planta IDELEC, ya que vendían toda su producción a esta planta procesadora de leche. IDELEC les compraba la producción a todos los tambos del IDEVI y realizaba en su planta dulce de leche, manteca, yogur, quesos, todos subproductos de la leche que se vendía en La Comarca. Ante el cierre de IDELEC los tamberos tuvieron que buscar otras alternativas, como salir a vender leche fluida a La Comarca, pasando casa por casa hasta que lograron focalizar otro mercado.

Más tarde se instala la usina láctea GANDARA donde los productores encuentran un alivio por unos años hasta que en el año 1992 se produce el cierre afectando a todos los tambos. Ante este panorama y para salvar la situación algunos toman la misma estrategia utilizada en la crisis anterior de vender la leche a la población y uno de ellos toma la decisión de armar su propia fabrica, para lo cual recurre a un crédito, destinando su producción a la elaboración de quesos, que se venden en toda la provincia de Río Negro. El resto de los tambos tuvieron que sostenerse en este período con la venta de leche fluida a la población, hasta que un tambero abre paralelamente un tambo y una fabrica en el año 1993 y les comienza a comprar la producción al resto de los tambos locales. Durante varios años esta fabrica funcionó perfectamente y sus quesos eran muy reconocidos hasta que explota la caldera en el año 2007 y deja de funcionar. Desde ese momento el tambero decide quedarse solamente con la explotación lechera y hasta la actualidad no a podido retomar la fabrica, ya que quedo destrozada y requiere de una gran inversión.

Dos de los tamberos finalmente contactan a La Serenísima y logran comercializar con ellos; pero surge el inconveniente de que tenían que hacerse cargo del transporte de la leche hasta Pedro Luro, lugar al que llegaba la empresa ya que en esa localidad había dos tambos grandes. Logran contratar un camión que recolecte la leche en todos los tambos del IDEVI y luego transportarla hacia el destino. Ninguno de los tamberos estaba conforme con esta situación dado que tenían que hacerse cargo del costo del

transporte y no le quedaba rentabilidad, porque el precio de la leche no era muy bueno. Esta situación se mantiene, hasta que luego de varias gestiones entre los tamberos logran que La Serenísimas venga a recolectar la leche al IDEVI. En su comienzo venía día por medio y actualmente la frecuencia de recolección es diaria, ya que todos aumentaron la producción de leche completando un camión diario, lo que les abre un nuevo mercado.

Todas estas crisis se relacionan con la búsqueda de un mercado, pero también padecen la baja del precio en la leche que varía en forma permanente, es decir tienen que lidiar constantemente con esa oscilación de precio, ya que varía de un día para otro. La disminución más importante de precios se registró en la década del 90 y en el año 2002, en ambas crisis económicas la estrategia adoptada por los tambos fue reducir los costos de producción. Para esto cambiaron la alimentación, daban menor cantidad de alimento balanceado y aumentaban la dosis de alimento que producían en el tambo. Más tarde algunos de los tambos reducen el plantel de vacas, porque se les hacía insostenible los costos de producción y de esta forma también disminuían los costos. Otra solución encontrada para disminuir los costos fue reducir el personal, involucrando a la familia en forma directa en todas las actividades del tambo. Esta estrategia la utilizaron todos los tambos en varias crisis y de acuerdo a la situación que debían afrontar. Cuando no tenían mercado salían ellos mismos a vender a La Comarca, cuando los precios de la leche bajaban y no les daban los números para tener empleados salían ellos a trabajar al tambo y se ocupaban de realizar todas las tareas, ya sea el ordeño, realizar los cultivos para luego darles de alimento a las vacas.

La actividad tambera en el IDEVI tiene factores positivos y negativos, todos los tamberos reconocen como factor positivo las condiciones climáticas del IDEVI, ya que son favorables para la sanidad del rodeo. Otro factor que nombran tres de los

tamberos es el sistema de riego, reconocen que gracias al riego pueden planificar la alimentación de las vacas y por último tres de los tamberos ven a la actividad tambera rentable, por el ingreso semanal que logran y la fluidez de dinero que requiere dicha actividad.

En cuanto a los factores negativos, dos de los tamberos visualizan la limitación en la superficie de la chacra para llevar adelante el tambo, siendo que no tienen los recursos para acceder a otra chacra. Después tres de los tamberos ven como factor negativo que la actividad es muy sacrificada, que no tiene ni francos, ni feriados, hay que trabajar todos los días del año porque las vacas hay que ordeñarlas. Tres de los tamberos visualizan como otro factor negativo la falta de personal capacitado para el tambo, ellos no encuentran alguien especializado en el tema y cuando contratan al personal les cuesta formarlos, por el tiempo y la paciencia que requiere que aprenda la actividad. Además con el personal tienen inconvenientes con los horarios del tambo, ya que no respetan el horario de ordeño. Dos tamberos más reconocen como factor negativo la distancia a los grandes mercados, ya que les aumenta el costo por el flete.

Todos los tamberos siguen en la actividad porque les gusta y porque tienen toda la infraestructura armada y no se ven en otra actividad. Tres de los tamberos actuales tienen la experiencia de haber abandonado la actividad en momento de crisis, pero al cabo de cinco años retomaron nuevamente la actividad tambera.

Los que trabajan en todos los tambos son la familia y en cuatro contrataron a dos empleados para que realicen tareas como el ordeño de las vacas y el riego de los cultivos, después un tambo cuenta con un solo empleado porque trabaja todo la familia, la madre y dos de los hermanos y entre ellos pueden llevar adelante el tambo y por último hay un tambo que tiene cinco empleados, lo cual es un costo importante para la explotación.

Todos los tambos les venden su producción a La Serenísima, están conformes con que vienen todos los días a recolectar la leche. Ningún tambero tiene un contrato con La Serenísima, pero tienen de palabra que van a entregarle tantos litros de leche y ellos cumplen con venir a recolectarla.

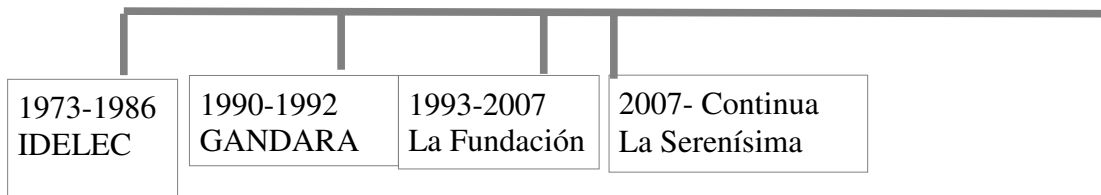
Los tambos cuentan con asesoramiento técnico de un veterinario de Tandil que viene una vez al mes a recorrerlos, se encarga del plan sanitario del rodeo.

Todos los tambos utilizan como método de reproducción la inseminación artificial de las vacas, hay cuatro de los tamberos que la realizan ellos mismos. En la mayoría de los tambos tienen asesoramiento de los Ing. Agrónomos de INTA para la parte de producción de cultivos y silaje de maíz o sorgo.

En cuanto al rol del estado nacional y provincial con respecto a los tambos, ha estado ausente todos estos años, uno de los tamberos reconoce un subsidio que se les dio en el año 2010 por seis meses.

Todos los tambos tienen la necesidad de incorporar tecnología a la explotación, ninguno de ellos tiene la maquina para realizar silo de maíz o sorgo, siempre tienen contratar el servicio de la maquina. Todos los tambos tienen la dificultad para contratar la maquina para realizar silaje, esto se debe a que son superficie chicas y los contratista dejan a estas explotaciones para lo último, entonces los tambos sufren la consecuencia de una baja de calidad en el silaje, porque se les pasa el sorgo o el maíz. Uno de ellos reconoce que como tecnología le hace falta cambiar la bomba de vacío de la sala de ordeño, para lograr un mejor ordeño y prevenir la mastitis ya que una bomba de vacío que funcione por debajo de lo normal genera un aumento de células somáticas en la leche.

Línea cronológica de los distintos mercados:

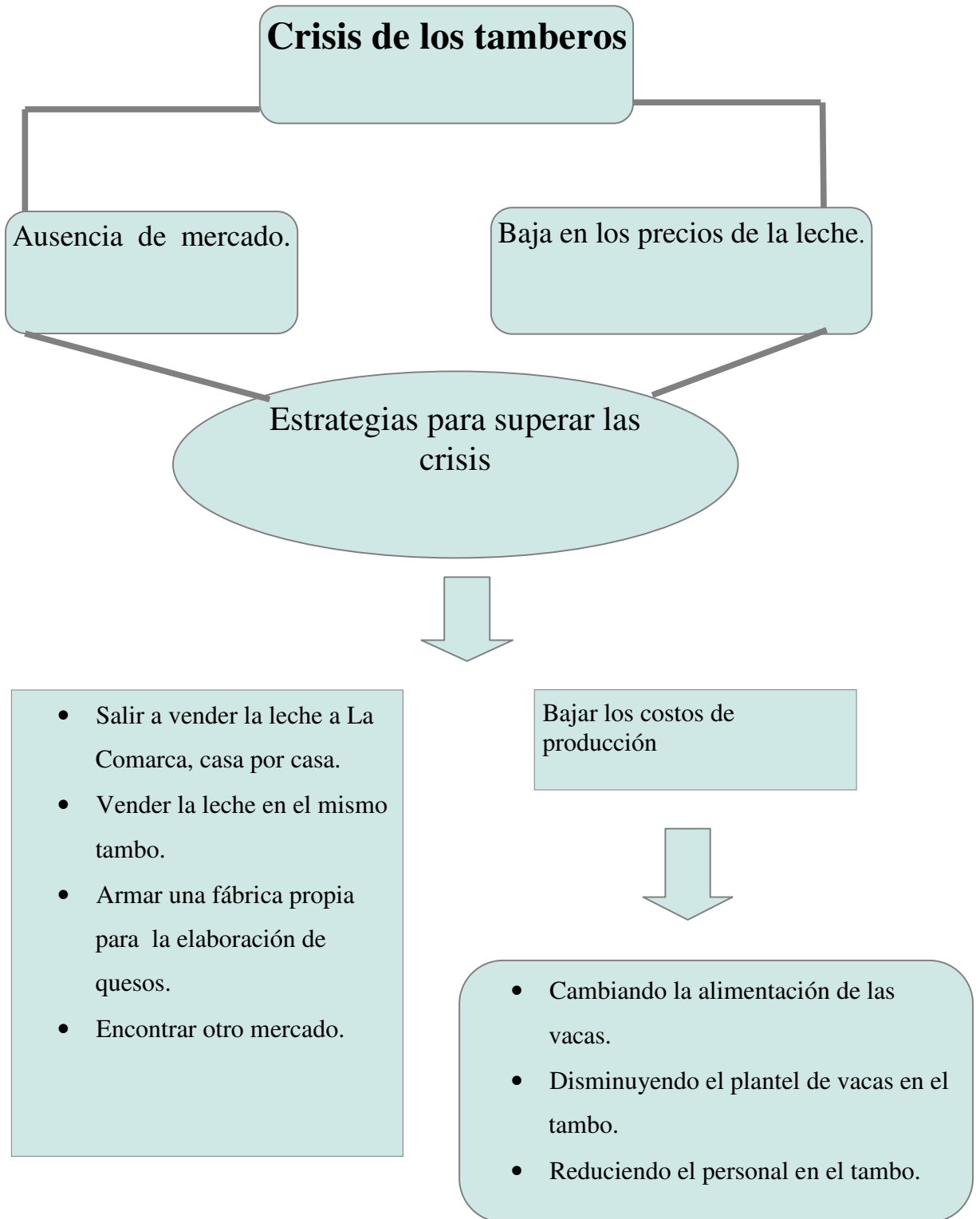


Los mercados que han tenido los tamberos en su historia, comenzaron con la planta procesadora de leche IDELEC en el año 1973 aproximadamente esta cierra en el año 1986 , luego en el año 1990 se instala GANDARA que cierra en el año 1992 de un día para otro, luego surge en el año 1993 La Fundación como tambo y como fabrica de quesos, pero tiene una explotación en la caldera en el año 2007 y deja de funcionar, simultáneamente dos de los tamberos se contactan con la Serenísima y logran comercializar la leche, pero con el inconveniente que tienen que trasladar la leche hasta la localidad de Pedro Luro, con lo cual se les sumaba el costo del flete. Esta fue la primera etapa con esta empresa luego logran que La Serenísima venga a recolectar la leche al IDEVI hasta el día de la fecha.

Factores positivos y negativos de la actividad tampera en el IDEVI:

Factores Positivos	Factores Negativos
Las condiciones ambientales son propicias para la actividad tampera.	Es una actividad sacrificada, se trabajan todos los días del año.
El sistema de riego	Falta de personal capacitada para el tambo.
La rentabilidad, por la fluidez de dinero que tiene la actividad.	La limitación de la superficie de la chacra.
	La distancia a los grandes mercados, para acceder a los insumos.

Las crisis de los tamberos y estrategias que utilizaron para poder seguir a delante:



CAPITULO V:

Conclusión:

La conclusión a la que se llega luego de la investigación es que los tamberos ubicados en el IDEVI logran la resiliencia en la actividad porque parten de una empresa familiar donde todos trabajan para contribuir al buen funcionamiento del tambo. Toda la familia pone énfasis en que la producción marche sobre rueda para lograr un progreso, poder invertir en dicha actividad y mejorar el rendimiento.

La resiliencia de los tamberos emerge de las crisis que han pasado y en la búsqueda de aquellas estrategias que hacen que permanezcan en dicha actividad. En su historia han tenido que superar diversas crisis como baja en el precio de la leche, ausencia de mercado, falta de personal capacitado y la solución de todas ellas han sido en base al trabajo de la familia, pensando que cambiará el futuro para mejor.

Al encontrarse frente un contexto inestable en la actividad, los tamberos han generado un instinto que les permiten adaptarse frente a distintas situaciones. Esto contribuye a la resiliencia de los tamberos que se adaptan frente a las crisis, mediante estrategias de manejo, como disminuir el plantel de vacas, cambiar la alimentación de la explotación y reducir el personal.

Otra de las características de los tamberos que los hace resilientes es que ven la posibilidad de proyectarse en un futuro, por eso siempre miran para adelante y en general tienen una personalidad de luchar y de lograr sus objetivos. Esta actividad les permite proyectarse ya que tiene una fluidez de dinero importante a pesar de las fluctuaciones en el precio de la leche y los aumentos de los costos de producción.

Bibliografía:

- BARBAROSSA Raúl, (2011), Producción de forrajes y actividad lechera en el Valle Inferior de Río Negro. Estación experimental agropecuaria del Valle Inferior, INTA.
- ESTRADA, M (2004).fundamentos Bioéticos y trabajos actuales de investigación y desarrollo por equipo interdisciplinario en Resiliencia. Universidad de Buenos Aires. Ediciones Praxis Profesional, Buenos Aires Argentina.
- IRIBARREN, M. (2002). Lechería: Fragilidad del sector tambero. Dirección Ganadera. SAGPyA.
- MINOLLI, C (2002).Empresas Resilientes: algunas ideas para construirlas. Trabajo de investigación presentado en Seminario de Negocios. Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina.
- MANCUSO, Walter, INTA Paraná, TERAN, Juan Cruz .INTA Rafaela, (2006), El Sector Lácteo Argentino.
- SCHNEIDER, B (2007).Resiliencia: Como construir empresas en contextos de inestabilidad: Editorial Norma, 2007. bogota, Colombia.
- SIEBERT, A (2007). La resiliencia, construir en la adversidad. Editorial Alienta. Barcelona, España.
- TELLERIA Axel Marloth, LUZ CREUS, Miguel Rodríguez (2004).Situación productiva del Valle Inferior del Río negro 2003-2004.

Anexo: Entrevista a los tamberos del IDEVI.

Cuestionario tentativo para la entrevista a los tamberos:

- 1) ¿Cuál es el origen del tambo, de que familia? ¿Como surge?
- 2) ¿Porque eligieron esta actividad?
- 3) ¿Como empezaron con el tambo? .Que desarrollen brevemente su historia.
- 4) En el transcurso de los años ¿Cuales han sido las crisis que han tenido que superar?
- 5) ¿Cuales fueron las estrategias que utilizaron para salir las crisis? ¿En que fechas sufrieron las crisis?
- 6) ¿Que factores ven como positivos y cuales como negativos en la actividad tambera en el IDEVI?
- 7) ¿Porque siguen en la actividad tambera?
- 8) ¿Quien trabaja en el tambo? ¿Tienen contratado personal?
- 9) ¿A que mercado apunta?
- 10) Manejo productivo del tambo: que raza utilizan, alimentación, sistema de ordeño, sanidad y guacheras.
- 11) Índices productivos: litros de leche/día, litros de leche/vaca, litros de leche promedio.
- 12) ¿Tienen ingresos extra prediales?
- 13) ¿Diversifican además de la leche con cultivos u otra actividad?
- 14) En el grupo familiar: tamaño, edad, estudios, origen
- 15) ¿Tienen asesoramiento técnico? ¿Quien? ¿Desde cuando?
- 16) ¿Tienen contrato con La Serenísima? ¿Desde cuando?
- 17) ¿Que rol ha cumplido o cumple el estado (provincial y nacional) en la actividad tambera?
- 18) ¿Que tecnología les faltaría agregar en el tambo para mejorar la producción?

Entrevista a los tamberos del IDEVI:

Tambo La Amalgama, familia MONTEFIORE.

El tambo de Montefiore, conocido como La Amalgama se encuentra ubicado en la ex ruta 3, a una distancia de 7 Km de la ciudad de Viedma, provincia Río Negro. Este tambo comenzó en el año 1991-1992, cuando la familia Montefiore de origen italiana, se propone poner un tambo con el objetivo de abastecer con leche fluida a la empresa Gandara, que se encontraba instalada en el IDEVI. La familia Montefiore esta constituida por los padres y las dos hermanas que viven en el tambo.

En la actualidad el tambo cuenta con un rodeo de 150 vacas de raza Holando y Jersey, donde le quedan pocas madres de raza Holando, porque utilizan Jersey como reproductor por lo que hay algunas cruzas entre las razas, con el objetivo de llegar a un planteo de madres de raza Jersey, ya que son de menor tamaño y como consecuencia requieren de menor alimentación y tienen como característica un alto porcentaje de grasa en la leche. El método de reproducción que utilizan es a través de la inseminación artificial, utilizando pajuelas (semen congelado) que traen desde Tandil.

La parición de las madres es generalmente entre marzo y febrero de cada año, teniendo comienzo aproximadamente el 11 de febrero y finaliza en marzo. Luego los terneros son destetados a los dos días de edad, los cuales son llevados a las guacheras que utilizan estacas donde se alimentan con leche y ruter, una vez que llegan al mes de edad se los colocan en corrales donde se los separan por sexo y edad, se los alimentan con fardos de alfalfa, maíz y pellets de girasol hasta que llegan a los dos o tres meses de edad, pasando al feedlot que tienen en la misma chacra con el objetivo de lograr la terminación de los terneros. A los terneros machos los castran, para luego

llevarlos al feedlot y para lograr un peso adecuado para luego faenarlos. Las terneras generalmente van para la reposición del rodeo para futuras madres.

El ordeño se realiza en la sala de ordeño, la cual cuenta con piso de cemento y con seis bajadas de leche, en forma de espina de pescado y con comederos.

El ordeño se realiza dos veces al día, comenzando el primero a las 5:30 horas de la mañana y dura aproximadamente tres horas, hasta las 8:00 horas, con un procedimiento donde las vacas se encierran, pasan en tandas de seis vacas a la sala y en el momento del ordeño se las alimenta con grano de maíz o pellets de girasol para mantenerlas tranquilas para llevar adelante el ordeño. El segundo ordeño se realiza a las 15:30 horas llevando el mismo procedimiento que el de la mañana. Los encargados de realizar el ordeño son dos empleados que están hace 15 años trabajando en el tambo.

El trabajo en el tambo lo realizan entre la familia que esta constituida por las dos hermanas, los padres y dos empleados, entre todos se encargan de manejar los cultivos que involucra la siembra, riego, fumigación, cosecha para lo cual implica tener las maquinaria correspondiente y además el ordeño.

Los cultivos que se realizan en la chacra son verdeos, pasturas, maíz para luego hacer el silo de maíz lo cual se utilizan posteriormente para la alimentación de las vacas del tambo.

La familia cuenta con un feedlot para la terminación de animales, tantos para los animales que provienen del tambo (los guachos) como para terneros que provienen de otra chacha que utilizan para la cría de terneros. Esta extra actividad les genera ingresos extra prediales que a veces cubre los baches que les genera el tambo.

La familia Montefiore desde su inicio en el tambo hasta el día de la fecha ha sufrido distintas crisis. La primera crisis que tuvieron que tolerar fue el cierre de Gándara en el 1992, ya que ellos vendían toda su producción a la empresa. Desde entonces surge

la necesidad de abrir su propia fábrica, lo cual los llevo recurrir a un crédito para poder superar dicha crisis.

Luego en el 2002 sufren la crisis de bajos precios, donde le pagaban el litro de leche \$ 1.40-\$1.35, donde el costo de producción superaba dicho precio. En este contexto tuvieron que recortar gastos en la empresa, para lo cual lograron llevar delante estrategias como cambiar la alimentación de las vacas, incorporando a su explotación la producción de sorgo, maíz de tal manera de disminuir los gastos que origina el alimento balanceado.

Por ultimo sufren la crisis de un juicio laboral, donde cumplen con su compromiso, pero les ocasiona un ahogo en el tambo.

Esta empresa visualiza como factores positivos en la actividad tampera en el IDEVI como una actividad segura donde todos los días se tiene un ingreso, la cual la determina rentable, también las condiciones ambientales son favorables para el tambo dado que no poseen casi inconveniente con la sanidad de los animales. Y como factores negativos asumen que es una actividad sacrificada, donde todos los días del año hay que ir a trabajar al tambo, donde no se tiene ni feriados ni domingos.

El rol del estado tanto nacional como provincial ha estado ausente en todos estos años, nosotros no pedimos subsidio solamente que nos dejen trabajar, dado que no fomentan a la empresa familiar.

En el tambo se cuenta con asesoramiento técnico de un veterinario de Tandil que se encarga de la sanidad del rodeo, se utiliza anti- parasitario y se realizan la vacunación contra aftosa y brucelosis.

Después en la parte de cultivos se tiene en cuenta las recomendaciones de los Ingenieros Agrónomos del INTA.

El mercado que apuntamos en este momento es La Serenísimas ya que viene a recolectar la leche todos los días, en el horario de las 7 horas de la mañana. Con La

Serenísima no tenemos contrato pero tenemos un acuerdo en que ellos vienen a recolectar la leche y nosotros cumplimos con la cantidad y calidad que nos solicitan.

Entrevista al tambero Soubrie Simón:

El tambo surge en el año 1997 cuando se abre la planta lechera La Fundación, la cual era una posibilidad de venta de la leche fluida. Esto acompañado de que Alberto Soubrie había tenido un tambo años anteriores en Partido de Chacabuco y contaba con experiencia en la actividad lechera. A su vez esta iniciativa también es seguida del fracaso de actividades que intentaron anteriormente en la chacra del IDEVI como ganadería, ovinos y horticultura, las cuales ninguna funciono por distintos motivos. Entonces se proponen probar con el tambo y de ahí surge la historia. La familia Soubrie es de origen francés, español y esta constituida por los padres y su hijo Simón, que trabajan en el tambo.

Tuvieron que acceder a un crédito para empezar la actividad tampera, con un número de 35 vacas de raza Holando Argentino y una sala de ordeño con seis bajadas de ordeño.

En la actualidad el tambo cuenta con una sala de ordeño con ochos bajadas de ordeño, con comederos y con piso de cemento, el cual ayuda a la higiene. También cuenta con un corral con divisiones y con un corral de piso de cemento antes de ingresar a la sala de ordeño.

El ordeño se realiza dos veces al día uno a las cinco de la mañana y el otro a las 17 horas, los cuales tardan aproximadamente dos horas cada ordeño, teniendo el procedimiento de recolectar las vacas, entrarlas a la sala de ordeño en tandas de ochos vacas, se les da alimento balanceado en los comederos para que estén serenas. Una vez que están cada vaca en su lugar se les lava con agua tibia la ubre, se les saca

manualmente un despunte de leche, se las vuelve a lavar la ubre y se las seca con papel, luego se les coloca las pezoneras y comienza a circular la leche por la cañería hasta que llega al tanque refrigerador que baja la temperatura de la leche de 36C° a 12-14 C° , a esta temperatura se mantiene hasta que viene el camión de La Serenísima a recolectarla.

En el tambo hay un numero de 76 vacas en ordeño de raza Holando Argentino, las cuales pueden llegar a dar como máximo 29 litros/diario y tienen un promedio de 23-24 litros/diarios de leche.

Tienen guacheras alejado de la sala de ordeño donde los terneros recién nacidos los tienen en estacas y los que ya tienen un mes de edad están sueltos en un corral donde se los alimenta con leche y alimento balanceado.

En la chacra se realizan silos de maíz y sorgo para alimentar las vacas, ya que están en un sistema pastoril durante el año, excepto en invierno que tenemos un sistema semi-tabulados donde las vacas se alimentan a campo y con los silos de maíz.

Contamos con asesoramiento técnico de un veterinario de Tandil que nos tiene informado y se ocupa del plan sanitario del rodeo, después la inseminación artificial la realiza el mismo tambero (Simón Soubrie).

Los que trabajan en el tambo son dos empleados y nosotros mi familia, que generalmente cubrimos los francos de los empleados el fin de semana y nos ocupamos de realizar la siembra, cosecha y los silos que son destinados a la alimentación de los animales.

En cuanto a las crisis que hemos sufrido desde el inicio hasta el día de la fecha, hemos tenido todo tipo de crisis, en el año 1999 nos toco tener bajos precios de la leche y la solución fue trabajar en el tambo nosotros. Otra de las crisis fue cuando explota la planta de la Fundación en el año 2007 que tenemos que empezar a trasladar la leche hasta Pedro Luro y nos teníamos que hacer cargo del transporte entonces la

ganancia se reducía muchísimo, esto lo hicimos hasta que logramos que La Serenísima venga a recolectar la leche al IDEVI.

Con La Serenísima no tenemos contrato, solamente nos piden que cumplamos con la cantidad de leche. Cuando se empezó a entregar la leche a La Serenísima nos pedían que llenemos un camión día por medio, llegamos a cumplirlo y ahora llenamos un camión todos los días, dado que viene diariamente a recolectar la leche fluida a todos los tambos del IDEVI. Todos los tambos hemos logrado aumentar la producción de leche para poder completar el camión, para que venga recolectarlo.

La actividad tambera en el IDEVI tiene como factores positivos el clima que es propicio para la actividad, ya que no tenemos demasiados inconvenientes en la sanidad de los animales. Después la actividad tambera tiene una producción constante lo cual hace a una fluidez de dinero importante. Y como factor negativo vemos la falta de personal capacitado, no hay quien sepa trabajar en el tambo y los que vienen a trabajar duran muy poco, porque no conocen las actividades de la explotación tambera.

Entrevista al tambero Asconape:

Inició el tambo el padre de Asconape en el año 1981, venían de estar en localidad de Valcheta, en ese momento surge la oportunidad de comprar la chacra que actualmente tienen, la cual tenía infraestructura para llevar adelante un tambo, entonces de ahí surge el tambo, comienzan ese año con un número reducido de vacas, por lo cual terminan cerrando.

La familia Asconape es de origen española vasca y trabajan en el tambo la madre y los dos hermanos con sus respectivas familias, que fueron los que quedaron en la actividad tambera actualmente.

Luego en el año 1988 retoman nuevamente el tambo, con la madre y los hermanos, empezando con un rodeo de 40 vacas madres de raza Holando. En esa época había varios tambos en IDEVI, aproximadamente 30 tambos por lo cual era accesible conseguir madres de raza Holando, eran explotaciones tamberas de distintos tamaños, habían algunos que producían 20 litros de leche diarios y otros llegaban a producir 150 litros de leche diarios.

El tambo es considerado un sistema que requiere de muchas horas diarias de trabajo, ya que hay que encargarse de los cultivos para la alimentación de las vacas, también del ordeño que se realiza dos veces al día, en la sala de ordeño de 6 bajadas de leche.

La producción promedio es de 24 litros de leche por vaca por año.

La alimentación esta basada en un sistema pastoril que generalmente se siembra alfalfa, avena y cebada. Después realizamos silos de maíz y sorgo para suplementar, para pasar el invierno. El alimento balanceado lo usamos cada vez que vamos a ordeñar, se las damos a las vacas en los comederos así se quedan tranquilas, para llevar adelante el ordeño.

En cuanto a sanidad nos asiste un veterinario que se encarga del plan sanitario contra brucelosis, aftosa.

En el tambo trabaja mi madre, nosotros los dos hermanos y contratamos un empleado que nos costo formarlo en la actividad tambera. Tuvimos que tener mucha paciencia, porque tardo en aprender las actividades que se realizan en el tambo.

En el IDEVI la explotación tambera tiene como factores positivo el riego, sino esto seria igual al Partido de Patagones, después el sorgo y el maíz andan muy bien en la zona lo cual nos garantiza la alimentación para las vacas.

Y como factores negativos vemos la limitación en cuanto a superficie, contamos con una chacra de 70 hectáreas y hoy nos queda chica esta extensión, pero no tenemos la posibilidad de comprar otra chacra, cercana al tambo actual. Otro factor negativo es la

distancia a los mercados, siempre tenemos que sumarles a los costos el flete, de los insumos como el alimento balanceado, las pajuelas para inseminar artificialmente, etc. Después es muy difícil encontrar un empleado que sepa la actividad o que este dispuesto a aprenderla, siempre surge el inconveniente que quieren los francos los domingo para poder estar con su familia. Acá al empleado se les da cualquier día de la semana franco y se va rotando, porque sino después me piden un día de semana para poder realizar tramites.

Las crisis que hemos sufridos desde que iniciamos el tambo son la baja de precio en el litro de leche, hemos llegado a que nos paguen un precio de 0,08 \$ el litro de leche, ni siquiera cubríamos los costos y siempre la solución fue pensar que iba a mejorar y seguir adelante con nuestro trabajo, en esas épocas dejábamos de tener empleados y nosotros nos ocupábamos de todo la explotación tampera.

Otras de la crisis que nos a pasado varias veces es no tener el mercado para localizar la leche fluida y siempre la solución fue vender la leche fluida a La Comarca, nosotros salíamos a vender casa por casa y así nos sosteníamos hasta que encontrábamos un mercado estable. Esta crisis se relaciona con los mercados que teníamos en la zona, primero le vendíamos a la cooperativa IDELEC que en un momento cerro y tuvimos que salir a vender nosotros, después le vendíamos a GANDARA que también tuvo su ciclo y de nuevo a vender nosotros, después La Fundación hasta que la fabrica explota y deja de existir, estas crisis siempre se solucionaron con el trabajo propio.

Actualmente comercializamos la leche fluida a La Serenísima que viene todos los días entre las 6 y 7 horas de la mañana y nos tiene mas aliviado la situación del mercado, ya que sabemos que vamos a poder cumplir con la cantidad de leche que nos piden.

Entrevista al tambero Buchman:

Elegimos la actividad tampera por el punto de vista de la economía, tiene una fluidez de dinero considerable, el ingreso mensual te ayuda a sustentarte y a programarte a futuro, a pesar de las crisis que nos tocan tolerar.

Mi padre tenía tambo en Suiza, pero no teníamos tierras, por eso nos venimos a la Argentina y nos instalamos en el IDEVI.

La idea cuando venimos fue realizar engorde de terneros y cultivo de trigo pero la realidad era otra en el IDEVI y de ahí surge la idea de empezar con el tambo.

Actualmente tenemos 115 hectáreas y queremos aumentar el plantel de vacas en ordeño, ya que la superficie nos alcanza para dicho objetivo.

La raza que tenemos es Holando Argentino y nos da en esta época otoño- invierno unos 18-20 litros/diarios por vaca y en verano logramos llegar a 24 litros/diarios.

Mejoramos la genética y disminuimos el lapso entre preñez y producción, pero aun nos falta mejorar en la alimentación en cantidad y calidad, para lograr mayor rendimiento en leche diarios por vaca.

En el tambo la alimentación es base de un sistema pastoril con cultivo de alfalfa o consociadas, también realizamos silaje de maíz y compramos alimento balanceado, pellets de girasol para suplementar en épocas de poca producción de pasto, como el invierno.

La sala de ordeño tiene 12 bajadas se preparo para un número de 200 vacas, es una máquina alemana que incentiva la bajada de la leche en la ubre.

Tenemos el asesoramiento de un veterinario que se ocupa de la sanidad, de la preñez y de la calidad de la ubre de las vacas, queremos llegar a realizar un control lechero para ver que vaca es rentable, como mínimo la vaca debe dar 14 litros de leche diarios

sino la vaca se seca y se descarta, porque se cambia la plata porque hay costos fijos en mano de obra, en los insumos y en la alimentación que son muy altos.

Los que trabajamos en el tambo, somos tres, yo y dos empleados que nos costo formar en la actividad. Uno de los empleados lo estoy formando para que insemine artificialmente a las vacas pero es muy difícil delegar las actividades en el tambo, siempre tengo que estar.

Una de las crisis que tuvimos fue cuando cerro IDELEC y la solución fue vender la leche en la chacra, se hacían cola para comprar.

Otra de la crisis fue en la época de Menen cuando llego la convertibilidad del un peso-un dólar, no daban los números y tuvimos que cerrar el tambo, entonces cambiamos de actividad hicimos cebolla, tomate y engorde de animales, tuvimos que acceder a un crédito de Nación para comprar novillos y luego engordar, hasta que llegamos a que se compraba muy caro los insumos para engordar y se vendía barato el animal en pie, con esto tuvimos hasta diciembre del 1998 y después de estas experiencias decidimos retomar con el tambo con un numero de 60 vacas de raza Holando, a través de otro crédito logramos empezar nuevamente en la actividad. En ese momento el precio de la leche estaba \$ 0.24 el litro de leche. Al poco tiempo se nos vino la crisis de la lechería, donde hubo una baja en el precio de la leche, que llego a valer \$ 0.12 el litro de leche, pero nos mantuvimos esa época, bajando los costos de producción. Otra de las crisis fue la explosión de la planta La Fundación, nosotros les vendíamos a ellos y nos quedamos sin mercado.

Otra de las crisis fue cuando tuvimos brucelosis, emerge cuando IDEVI hace un control sanitario, por lo cual tenemos que deshacernos de algunas vaquillonas y después de esto estuvimos cuatro años trabajando en la sanidad del rodeo.

Los factores positivos que tiene la actividad tambera en el IDEVI es que permite proyectarse, dado la fluidez de dinero, esto a pensar de los ciclos económicos y los altibajos de los precios.

Los factores negativos que vemos son la ausencia de personal capacitado y la falta de cultura de trabajo, en comprometerse en la actividad. No logro con los empleados que respeten un horario de ordeño y además ellos llegan a las 8 horas diarias de trabajo y se van del tambo dejando los trabajos a medio realizar.

Otro factor negativo es la alimentación que estamos al limite, si podríamos aumentar la cantidad y calidad en los alimento nos aumentaría los rendimientos de los litros de leche por vaca.

Perduramos en la explotación tambera por la inversión y el sacrificio que implica la actividad y también estamos acostumbrado a este tipo de explotación.

Es una actividad segura más que la agricultura, pero sacrificada y te tiene que gustar.

En cuanto al mercado le vendemos a La Serenísima, que viene todos los días alrededor de las 6:10 horas de la mañana y nos manda los análisis de la leche donde hacen los recuentos de las bacterias y células somáticas.

Entrevista al tambero Gustavo Farah:

Llegamos al IDEVI a principios del año 1994, con mi padre, ya con la idea de poner un tambo, en ese mismo año logramos comprar la chacra y comenzamos con las instalaciones. Y a fin del 1994 compramos la fábrica para abrir La Fundación, que estaba destruida y tuvimos que invertir para ponerla en funcionamiento. Simultáneamente realizábamos pruebas en quesos, hasta que llegamos a lograr el queso que queríamos ofrecerle al mercado.

Después de lograr todas las instalaciones el 11 de junio de 1996 obtuvimos el primer ordeño con 36 vacas de raza Holando Argentino.

En esta época estaba Asconape y Montefiore, después surge Soubrie en el año 1998 y desde ahí crecimos como tambo, despacio, era un año bueno donde teníamos suficiente alimentación, porque teníamos pocos animales.

En el año 2006 explota la fábrica, el mismo día se coordina con La Serenísima de llevar la leche hasta Pedro Luro. En esa época valía \$ 0.50 el litro de litro y el flete nos costaba 0.20 \$ el litro de leche, comenzamos a pagar nosotros el flete con Simon Soubrie, hasta que nos pusimos de acuerdo para pagarlo entre todos los tamberos del IDEVI.

La sala de ordeño tiene doce bajadas en espina de pescado, entran 24 vacas, ordeñamos 12 vacas y esperan 12 vacas para su posterior ordeño. Actualmente tenemos 120 vacas y se ordeñan en una 1:20 horas después con la higiene tardamos unos 20 minutos más.

El primer ordeño se realiza a las 3:50 horas de la mañana porque es el primer tambo que recolecta la leche Serenísima.

La Serenísima nos hace un control rutinario de la calidad de la leche utilizan un rango de menor de 25.000 bacterias por mililitro y a una temperatura de 2-5 °C de la leche, si logramos estas condiciones pagan \$ 1.46 el litro de leche sino te bajan el precio del litro de leche. En los análisis del verano siempre dan altas las bacteria por lo cual nos descuentan. La Serenísima nos paga un extra si tenemos en la leche una cantidad de células somáticas por debajo de 200000.

En cuanto a la sanidad del rodeo me ocupo yo que soy veterinario y un colega de Trenque Lauquen que me ayuda en el manejo del tambo. Todos los tambos de acá tenemos el mismo veterinario que viene una vez al mes y nos realiza los análisis.

En el tambo tenés siempre Mastitis, se miden en células somáticas, a nosotros el análisis que nos hace La Serenísimas nos da 12000 de células somáticas, estamos en un promedio.

Para estar libre de mastitis en el tambo se necesita un buen ordeño y tener un buen encargo en la fosa de la sala de ordeño, para que vigile constantemente las ubres y si aparece alguna vaca con mastitis se la separa y se le da antibióticos por cuatro días. También es importante tener una buena bomba en la sala de ordeño, cuidar y reponer constantemente las pezoneras para prevenir la mastitis.

Actualmente tenemos unas 130 vacas en ordeño de raza Holando Argentino con un rendimiento promedio de 25 litros de leche por vaca, después en invierno siempre baja la producción de la leche.

Las vacas se alimentan de un silo de maíz, que lo realizamos nosotros y tiene un costo de \$90000, el cual nos dura aproximadamente 3 meses, es la alimentación mas económica, después le damos alimento balanceado que cuesta \$ 1.15 1.18 el kilo.

Para realizar el silo de maíz nos falta la maquina y siempre es complicado que venga alguien a realizarlo, vienen cuando el maíz ya se paso y como consecuencia baja la calidad del silo.

Los que trabajamos en el tambo somos seis tengo cinco empleados que se encargan del ordeño y de las actividades para llevar adelante los cultivos y yo que estoy constantemente en el tambo, realizando lo que haga falta.

Las crisis que hemos sufrido en la actividad son la baja en los precios de la leche y la explosión de la fábrica.

Los factores positivos de la actividad tambera en el IDEVI es el riego, ya que podemos manejar la producción, el clima es propicio para producir en lechería, solo hay que hacer bien las cosas. Los factores negativos de la actividad son que los costos de producción son más altos que en otra zona, por la distancia a las grandes ciudades.

Y ahora el costo del canon de riego aumento, se fue a \$240 la hectárea de riego. Además los costos suben a ritmo mayor que el precio que nos pagan por el litro de leche, estamos siempre en desventajas hoy estamos perdiendo plata. Subsistimos porque pagamos de a poco, de a puchos.

El precio de la leche en estos seis años llego a valer solamente \$1.46 el litro de leche en cambio el costo de producir un litro de leche paso de \$ 0.60 a \$ 1.60.

No se deja la actividad porque tenes gente a cargo y la infraestructura y si dejás no volves más a la actividad tambera, a pesar que nos gusta el tambo.

Lo que tiene la lechería, con respecto a las otras actividades es que tiene una entrada por semana, nosotros antes nos manejamos paralelamente con la fabrica, la cual a veces nos salvaba económicamente compensándolo al tambo.

El rol del estado se noto en el año 2010 cuando nos dio un subsidio por seis meses donde nos daba 0,10 \$ por litro de leche que producía y lo recibimos 5 meses después.

Entrevista al tambero Buchman Daniel

Arme el tambo actual hace casi un año, con el objetivo de separarme de mi hermano y que cada uno tenga su tambo.

Actualmente cuento con 84 vacas de raza Holando Argentino, realizamos el ordeño dos veces al día. La Sanidad del rodeo se ocupa un veterinario de Tandil y la inseminación artificial de las vacas las realizo yo o uno de mis empleados.

El rendimiento de leche obtenido por vaca es de 18 litros/diarios esta un poco bajo, porque me falta algo de alimentación. El motivo del bajo rendimiento de leche es porque me atrase en la fertilización del cultivo de avena y no obtuve los rendimiento que esperaba, pero ahora de apoco vamos a mejorar.

En la alimentación de las vacas también le suministramos alimento balanceado y pellets de girasol.

Tenemos guacheras donde se crían los terneros, están ubicadas cerca de la sala de ordeño y de los corrales para tenerlos cerca.

En el tambo cuento con dos empleados que realizan el ordeño y se encargan de realizar los cultivos.

En cuanto a las crisis que he pasado en el tambo son iguales a los que te marco mi hermano dado que me separe hace casi un año, ahora en julio del 2012 va hacer el año, estas crisis son la baja en el precio de la leche, la falta de un mercado acorde.

Una vez tuvimos una crisis en el tambo por la sanidad del rodeo, tuvimos brucelosis, tuvimos que descartar un montón de vacas y tardamos en recomponernos en esos años.

En cuanto a los factores positivos visualizo el riego y el clima del IDEVI y como factores negativos visualizo la falta de mano de obra calificada, es muy difícil conseguir empleados que sepan de la actividad. También es difícil contratar y formar a alguien porque perdes mucho tiempo y no sabes si va a permanecer en el tambo, porque es una actividad difícil de llevar adelante, porque hay que estar todos los días trabajando con frío o calor, a las vacas hay que ordeñarlas igual.