

La industria láctea ante el proceso de reestructuración de la economía argentina en la década de 1990

*María Inés Barbero **

*Graciela E. Gutman ***

Fecha de recepción: enero de 2007.

Fecha de aceptación: agosto de 2007.

* Universidad de Buenos Aires/Universidad Nacional de General Sarmiento.

Correo electrónico: pbarbero@econ.uba.ar

** CONICET/Universidad de Buenos Aires.

Correo electrónico: ggutman@movi.com.ar



Resumen / Abstract

Este documento propone analizar la industria láctea a partir de un enfoque que combina una aproximación sistémica (complejos o tramas agroalimentarias) con una aproximación histórica micro (estudios de caso). Dos interrogantes centrales guiaron la investigación: ¿En qué medida la fuerte participación de empresas transnacionales (ET) en el sector en los años noventa generó cambios tecnológicos y organizacionales con respecto a la década previa? ¿Cuáles fueron las estrategias de las empresas locales que no absorbidas por las firmas globales para permanecer y seguir compitiendo en el mercado? Consideramos que el enfoque micro-histórico puede ofrecer nuevas claves

In this paper, we propose to analyze the dairy industry through a systemic and a micro-historical approach. We want to answer two major questions: Which was the impact on technological and organizational changes generated by the transnational enterprises (ET) during the nineties and how differed from the previous decade? Which were the strategies of local enterprises, not absorbed by global firms, to stay and compete in the market?

We think that the micro-historical approach may offer new clues to understand the transformations experienced by the sector in recent decades. But we think also, that the case studies take a higher explicative dimension when they are rea-



para la comprensión del proceso de transformaciones experimentado por el sector en décadas recientes pero que, a su vez, los estudios de casos individuales cobran una dimensión explicativa mayor en la medida en que se llevan a cabo desde una perspectiva sistémica, que ofrece un contexto particularmente adecuado para el enfoque comparado. Un objetivo explícito de la investigación fue proponer una línea de investigación que articule tres dimensiones: sector, trama y empresa.

Palabras clave: industria láctea, empresas transnacionales, enfoque micro-histórico, sector, trama y empresa

lized from a systemic perspective, because this perspective offers an adequate context to make comparisons. An explicit objective of our research was to propose a research track that articulates three dimensions: sector, relations, and enterprise.

Key words: dairy industry, transnational enterprises, micro-historical approach, sector, relations, enterprise.

Introducción

Las reglas de juego económicas imperantes en la década de los noventa en Argentina -a partir de la apertura comercial, la desregulación de los mercados, las privatizaciones y la convertibilidad de la moneda- junto a los cambios en las condiciones regulatorias y competitivas en los mercados mundiales y regionales, el acelerado cambio tecnológico, y la profundización del proceso de globalización, impulsaron fuertes transformaciones en la estructura industrial del país. Reconfiguraciones productivas, tecnológicas y organizacionales, nuevas estrategias empresariales -en buena medida asociadas a las inversiones de empresas transnacionales- el surgimiento de poderosos actores en las etapas comerciales y logísticas de los complejos productivos, definieron la dinámica industrial en estos años. Los cambios en el contexto macroeconómico de fines del 2001 (devaluación, default interno y externo) profundizan algunos de los rasgos centrales de estos procesos, a la vez que introducen nuevas oportunidades y desafíos.

La evolución en la época de las industrias de la alimentación, y más en general de los sistemas agroalimentarios, se inserta en esta dinámica, caracterizada por fuertes procesos de concentración, centralización y transnacionalización del aparato productivo. Las industrias lácteas, sector productivo de larga data en el país, con una producción históricamente traccionada por la



demanda interna, constituyen un ejemplo a la vez relevante y revelador de estos procesos.

Este documento propone analizar la industria láctea a partir de un enfoque que combina una aproximación sistémica (complejos o tramas agroalimentarias) con una aproximación histórica micro (estudios de caso). Dos interrogantes centrales guiaron la investigación:

* ¿En qué medida la fuerte participación de empresas transnacionales (ET) en el sector en los años noventa generó cambios tecnológicos y organizacionales con respecto a la década previa?

* ¿Cuáles fueron las estrategias de las empresas locales que no absorbidas por las firmas globales para permanecer y seguir compitiendo en el mercado?

Consideramos que el enfoque microhistórico puede ofrecer nuevas claves para la comprensión del proceso de transformaciones experimentado por el sector en décadas recientes pero que, a su vez, los estudios de casos individuales cobran una dimensión explicativa mayor en la medida en que se llevan a cabo desde una perspectiva sistémica, que ofrece un contexto particularmente adecuado para el enfoque comparado. Un objetivo explícito de la investigación fue proponer una línea de investigación que articule tres dimensiones: sector, trama y empresa.

El trabajo se organiza de la siguiente forma: en la primera parte se describen los rasgos principales de la inversión extranjera directa (IED) en la Argentina en los noventa, caracterizada por flujos de inversión de magnitudes que multiplicaron las realizadas en periodos anteriores, y por nuevas modalidades en relación a los agentes involucrados, al destino de los fondos y al origen de los capitales.

En la segunda parte se ofrece un panorama de la evolución reciente del sector lácteo en la Argentina. Como resultado de dicha evolución la industria láctea experimentó una gran expansión acompañada por profundas transformaciones a nivel tecnológico y organizativo, por una creciente concentración de la producción y por la presencia de nuevos actores de capitales nacionales e internacionales.

En la tercera parte se estudian las estrategias de las empresas transnacionales que operaron en la industria en los años noventa. En primer lugar se analiza el proceso de fusiones y adquisiciones a través del cual las ET fortalecieron su presencia en el sector, enmarcándolo en el contexto de traspas-



sos de propiedad en el que participaron también otros actores (fondos de inversión extranjeros y nacionales, grupos económicos locales). En un segundo apartado se analizan y comparan las estrategias y características de las ET, considerando tanto sus estrategias globales como las decisiones adoptadas en el mercado local (formas de inserción, mix de producción, inversiones). Por último, se examina el posicionamiento de las ET dentro de la industria láctea, comparándolo con el de las empresas locales.

En las reflexiones finales se expone una serie de consideraciones a partir de los temas desarrollados en donde se propone una nueva perspectiva acerca de los alcances y los efectos de la inversión extranjera directa en la industria láctea en estos años.

1. La inversión extranjera directa en la Argentina en la década de 1990

En los años noventa la Argentina fue uno de los principales países emergentes receptores de inversión extranjera directa (IED), se convirtió en una economía fuertemente transnacionalizada. El monto de los flujos que ingresaron al país entre 1990 y 1999 fue de 67.624 millones de dólares corrientes, con una tendencia ascendente que alcanzó su pico en 1999 (Chudnovsky y López, 2001)

El boom de la IED respondió tanto a fuerzas globales como a las condiciones de la economía local. Entre las primeras cabe destacar el crecimiento acelerado de los flujos de IED en el mercado mundial y la importancia en aumento de las actividades de las empresas transnacionales (ET) en la economía y el comercio internacionales, fenómenos que forman parte del proceso de globalización. Durante los noventa, una magnitud creciente de las inversiones se destinó a países en desarrollo, y fueron los principales receptores naciones de Asia Pacífico, países ex socialistas de Europa y Asia Central y países de América Latina.

El incremento de la competencia a nivel global, la tendencia al aumento de los costos en Investigación y Desarrollo (I+D), y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, impulsaron a las firmas transnacionales a expandir sus actividades en el exterior. Al mismo tiempo, la globalización de los mercados financieros generó una oferta de capitales que se dirigieron a los países emergentes a través de fondos de inversión.



Con respecto a las condiciones locales, el inicio de la nueva oleada de inversión coincidió con una etapa de profundos cambios institucionales, que confluyeron en la apertura, desregulación, privatización y reestructuración de la economía en el marco de la ley de convertibilidad y la reforma del Estado.

Entre los principales factores de atracción para los capitales externos cabe destacar la estabilización de precios, la privatización o concesión de activos públicos, la apertura comercial para amplios sectores de la economía local, la liberalización de los mercados de buena parte de la producción de bienes y provisión de servicios, la renegociación de los pasivos externos y la conformación de un mercado regional a partir de la constitución del Mercosur.

La gran expansión económica de la primera mitad de la década y el boom del consumo, favorecido por la estabilidad y la reactivación de los sistemas de crédito contribuyeron -junto con el atractivo del mercado ampliado del Mercosur- a hacer de la Argentina uno de los destinos significativos de la inversión externa. A su vez, la modificación de la legislación sobre inversiones externas estableció igualdad de tratamiento para las empresas locales y extranjeras y permitió que por primera vez los capitales extranjeros operaran en sectores de los que antes eran excluidos, como los servicios públicos y las actividades extractivas.

Dentro de las modalidades de operación de la IED en los noventa sobresalen algunos rasgos que la diferencian de la de las etapas anteriores. Un primer aspecto novedoso fue la diversificación de las fuentes de capital extranjero y la aparición de nuevas formas de canalizar la inversión. Mientras que históricamente la mayor parte de los flujos de capital era realizada por filiales de ET, en la década pasada se registraron nuevas formas de inversión, entre las que se destacan las asociaciones y empresas mixtas (joint ventures) y los fondos de inversión con participación de inversionistas extranjeros. La participación de estos últimos, que combinan rasgos de inversión de cartera y de inversión directa, fue más relevante en Argentina que en otros países de América Latina.

Otra característica de esta década fue que la mayor parte de los fondos (56%) se utilizó para la compra de activos ya existentes. Mientras que en los tres primeros años se dirigió principalmente a los servicios públicos privatizados. Desde 1994 en adelante se orientó preferentemente a las fusiones y adquisiciones de empresas privadas, y en un nivel inferior al financiamiento de



nuevos proyectos de inversión y a la ampliación de otros ya existentes (Kulfas, Porta y A. Ramos, 2002).

En tercer lugar, una parte significativa de la inversión se financió mediante el endeudamiento externo, con la colocación de obligaciones negociables y otros instrumentos financieros en los mercados internacionales de capitales (CEPAL, 2001).

Otro rasgo novedoso fue el origen geográfico de las inversiones, ya que las provenientes de España se ubicaron en el primer lugar, seguidas por las de los Estados Unidos y, en un tercer puesto, pero alejadas, las de Francia. También merece considerarse el aporte de las inversiones chilenas, que superaron a las de Italia y otros países europeos.

Con respecto al destino sectorial de la IED, los flujos se dirigieron mayoritariamente a actividades extractivas (petróleo y minería) y a servicios (en primer lugar, a los servicios públicos privatizados), mientras que la industria manufacturera recibió 22.6% de las inversiones. Las inversiones en la industria manufacturera se concentraron a su vez en tres sectores: alimentos, bebidas y tabaco (7.1% del total de la IED), química, caucho y plástico (6.5%) e industria automotriz (4,2%)(CEPAL, 2001).

Cuadro 3. Argentina: ingresos de IED por sector económico, 1992-2000
(En millones de dólares)

SECTOR	Inversión 1992-2000	
	(en millones de dólares)	(en porcentaje)
Petróleo y minería	26.164	34.7
Industria manufacturera	17.061	22.6
Servicios públicos privatizados	15.521	20.5
Bancos	8.342	11.1
Comercio	3.042	4.0
Otros	5.361	7.1
TOTAL	75.491	100

Fuente: Fuente, CEPAL, La inversión extranjera en América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 2002 (informe correspondiente al año 2001)



El boom de la IED en los noventa generó un fuerte avance de las ET en la estructura económica local, ya que la presencia de empresas extranjeras creció notablemente, pasando de representar 34% de las ventas de las 1,000 mayores empresas en 1990 a casi 59% en 1998, cifra que constituye una de las más elevadas en la comparación internacional (Chudnovsky y López, 2001).

La industria de alimentos fue uno de los focos de atracción de capital extranjero; una parte significativa de la inversión se basó en la adquisición de firmas locales, con marcas bien posicionadas y eficientes cadenas de distribución. Las principales inversiones se concretaron en galletitas y snacks (Nabisco, Danone), en el complejo lácteo (Nestlé, Parmalat, Danone), en el complejo cervecero (Brahma, Warsteiner, Luksic, Heineken) y en la industria vinícola (empresas europeas, chilenas y estadounidenses) (Kulfas, Porta, Ramos, 2002).

En general, en estos sectores se habían desarrollado productores exitosos y marcas locales, pero la apertura redefinió las condiciones de competencia en el mercado doméstico y potenció las ventajas de propiedad de las ET en un periodo de fuerte expansión de las firmas globales, orientadas a la captación de nuevos mercados (sobre todo en Europa Oriental, América Latina y Asia) y a la compra de activos.

El nuevo contexto competitivo limitó el margen de maniobra de las empresas nacionales, mientras que el auge del consumo interno y la constitución de un mercado regional reforzaron las ventajas de localización en sectores con acceso a las fuentes internacionales de crédito, buena disponibilidad de materias primas, y cierta protección natural. Por esas razones una parte importante de la IED se destinó a la compra de empresas.

Las filiales de ET contaban con mayores habilidades para diferenciar productos y aportar nuevas estrategias de marketing y publicidad y, al mismo tiempo, con una capacidad financiera que les permitió absorber o desplazar a firmas nacionales.



2. Evolución reciente de la industria láctea¹

Las industrias lácteas, y en particular la producción de leche y quesos, constituyen una de las actividades industriales de más larga data en el país. Argentina se ha abastecido históricamente de estos (y otros) productos alimenticios; la actividad, desde sus orígenes, se desarrolló con una clara orientación hacia el mercado interno.

En este contexto, se conformó una trama productiva (tambos, industrias lácteas, canales de distribución) caracterizada por una estructura primaria atomizada y aglomerada en las diversas cuencas lecheras, y un sector industrial concentrado y estratificado, en el que las formas cooperativas de producción se desarrollaron tempranamente con el propósito de aumentar el poder de negociación del productor primario frente a las industrias.

Las fuertes distorsiones presentes en los mercados internacionales de productos lácteos desde la segunda posguerra, como consecuencia de los subsidios a la producción y la exportación de la UE -principal exportador mundial- y, en menor medida, de las políticas de estímulo al sector de los Estados Unidos, trabaron las posibilidades de inserción internacional de la producción argentina, ya que los precios de los productos lácteos permanecieron artificialmente deprimidos, disminuyendo la competitividad de terceros países.

La promulgación, en 1961, de un decreto-ley que prohibió la venta en Capital Federal de leche fluida sin pasteurización, constituye un punto de inflexión en la organización de la industria. En efecto, la reglamentación, que luego fue extendida a todo el país, sirvió de impulso inicial a la expansión de una de las mayores empresas lácteas de capital nacional, Mastellone Hnos., y dio lugar al comienzo de un sistema de regulación intersectorial privada que ha caracterizado a este complejo productivo, en el que las usinas lácteas comienzan exigir a los productores primarios determinados parámetros de calidad de la leche, cambiantes a lo largo del desarrollo del complejo, controlando y asesorando al tambo.

¹ Esta sección reproduce en parte y resume, los trabajos de G. Gutman y C. Rebella, "Subsistema lácteo" (1990) y G. Gutman "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" (1999).



Es importante señalar que:

uno de los rasgos característicos de la trama láctea en Argentina ha sido su marcado comportamiento cíclico, con la presencia de dos ciclos que se refuerzan mutuamente: uno anual y otro plurianual, de cuatro a cinco años de duración. La base tecnológica de la producción primaria -asociada al sistema productivo pastoril del tambo- aunada a la evolución de la demanda interna, están en el origen de este comportamiento. La estacionalidad en la disponibilidad de pastos, con picos en primavera y verano y reducciones en invierno, provoca variaciones en la producción de leche a lo largo del año. El ciclo plurianual, por el contrario, se origina en los sucesivos déficits y superávits de la producción de leche en relación a la demanda interna: alzas de precios al productor estimulan una mayor producción iniciándose una fase expansiva, que luego se transforma en oferta excedente. Frente a restricciones en la demanda interna y a las dificultades para exportar (dada la existencia de mercados mundiales fuertemente subsidiados), los precios al productor bajan, actuando como desestímulo a la producción primaria, y de esta forma vuelve a generarse el ciclo plurianual (Gutman, 1999).

Ambos tipos de ciclos han tendido a atenuarse en años recientes, gracias a las innovaciones tecnológicas introducidas en el tambo y a nuevas oportunidades de exportación abiertas en el mercado ampliado del Mercosur.

Asentado en el comportamiento cíclico de la producción, el sistema de fijación del precio la leche en el tambo se articuló durante las décadas de los setenta y ochenta alrededor de dos precios, un precio de base, para la producción de los meses de otoño e invierno, y un precio de excedente, más bajo que el anterior, para la producción que, en el periodo estival, excede a la producción de los meses de invierno. Los precios se fijaban según el contenido de grasa butirosa de la leche; adicionalmente, se contemplaban bonificaciones estipuladas por ley por calidad e higiene, y un conjunto de premios que cada empresa industrial determinaba, en función del volumen de leche recibida y de diferentes parámetros.

Este sistema de precios indujo al productor primario a aumentar la producción de leche en invierno para conseguir mayores niveles de precios a lo largo del año, realizando inversiones en alimentación y mejorando la estacionalidad de la parición. "La intensificación resultante de la producción benefició a las industrias lácteas, al permitirles disponer de mayores volúmenes de leche en



invierno, reduciendo la necesidad (y los costos) de almacenar la leche de verano para su posterior procesamiento" (Gutman, 1999: 127). Esta modalidad de fijación de los precios de la materia prima llevó a permanentes conflictos entre productores primarios y empresas industriales, los que por lo general se resolvieron a favor de la industria, apoyada en su poder concentrado de negociación.

En la década de los ochenta coexistían en la industria láctea numerosas pequeñas firmas -con relativamente poco peso en la producción-; un importante estrato de empresas medianas, muchas de ellas cooperativas; y pocas y grandes empresas multiplantas y multiproductos, en su mayoría de capital nacional, configurando un mercado medianamente concentrado desde el punto de vista técnico, aunque con niveles de concentración económica superiores. El Censo Nacional Económico de 1985 registró la presencia de 1,650 pequeñas firmas, cuya participación en la producción no alcanzó el 25%; y en el otro extremo, tres grandes empresas, -Mastellone, Sancor y Nestlé- con 58 plantas elaboradoras, que generaron cerca de 50% de la producción.

Los ochenta fueron años de reestructuración empresarial, con la difusión de nuevas técnicas productivas y automatización de procesos (método spray para la elaboración de leche en polvo), la introducción de modernas tecnologías de frío y de packaging; y desarrollo de estrategias de diversificación de productos y segmentación de los mercados. Las grandes empresas industriales (usinas lácteas), con el propósito de aumentar la producción y la calidad de la materia prima, y disminuir la estacionalidad, se convierten en los agentes centrales en la difusión en la producción primaria de criterios y normas de calidad y de las innovaciones tecnológicas asociadas a los nuevos estándares, mediante acuerdos formales o informales con los tambos vinculados a las empresas, apoyándose en los servicios de extensión de las firmas.

En un contexto de reducida regulación estatal, la Ley de Lechería de 1986 introduce un novedoso sistema de concertación intersectorial privado/estatal, para promover la producción y exportación del sector, que operó a través de dos entidades, la Comisión de Concertación de Política Lechera, (COCOPOLE,) y el Fondo de Promoción de la Actividad Lechera (FOPAL). El sistema no llevó a los resultados previstos y fue desmantelado en los noventa.

El nuevo contexto regulatorio de los años noventa, interno e internacional, cambia drásticamente las reglas de juego, profundizando tendencias que ya se

habían manifestado en años anteriores. Los principales elementos de este nuevo contexto fueron (Gutman, 1999):

- la desregulación de los mercados se tradujo, entre otras medidas que afectaron al sector, en la supresión de las instituciones de concertación COCOPOLE y FOPAL. A partir de ese momento, las relaciones producción primaria/industria se determinan directamente entre el tambo y la usina láctea.

- la apertura comercial provocó una mayor competencia de bienes importados tanto finales como de materia prima, y proporcionó un impulso a la renovación tecnológica del sector a través de la importación de equipos;

- la conformación del Mercosur dio un aliento particular a las exportaciones de productos lácteos al Brasil, gracias a la preferencia arancelaria otorgada a los países miembros y a los mayores niveles de protección fijados por Brasil, al incluir la leche en polvo en las listas de excepción al Arancel Externo Común, con aranceles superiores.

- la convertibilidad y las nuevas dinámicas competitivas de los sistemas alimentarios impulsaron nuevas inversiones de capitales transnacionales.

- nuevas dinámicas en los sistemas agroalimentarios: la rápida consolidación en la década de las cadenas de hiper y supermercados, como poderosos clientes de las industrias de la alimentación, cambió las reglas comerciales previas y los poderes relativos de negociación. Ello lleva a crecientes disputas entre industria y comercio por la apropiación de las mayores productividades alcanzadas en las etapas productivas y en los desarrollos logísticos del subsistema.

- cambios en las pautas y hábitos alimenticios de la población que inducen una fuerte estratificación de la demanda. Los nuevos patrones de consumo imperantes en los países industrializados (demanda de productos sanos, nutritivos, prácticos, con mayores exigencias de calidad -el "alimento-servicio"-) se difunden en el estrato de población de mayores ingresos, impulsando procesos de diferenciación de productos y segmentación de los mercados.

- a partir de la reconfiguración de los mercados mundiales, posterior a los acuerdos de la Ronda Uruguay del GATT, y de la Reforma de la Política Agrícola Común de la Unión Europea, van disminuyendo -progresiva y lentamente- los elevados grados históricos de distorsión que han presionado a la baja los precios mundiales. Los mercados mundiales de productos lácteos registraron el impacto de estas reformas, si bien los avances son lentos y los excedentes de producción subsisten: caídas en la producción y en las exportaciones subsidia-



das de los países de la Unión Europea, disminución en los stocks de intervención, aumentos en los precios de las principales commodities. Las condiciones de competitividad han mejorado para países como la Argentina, pero nuevos y más eficientes competidores -Nueva Zelanda y Australia- ocupan posiciones estratégicas en los mercados más dinámicos, y aparecen como los principales beneficiarios de la reducida liberalización alcanzada.

En estos años, y hasta la crisis económica que comienza a fines de los noventa, el subsistema cobra un renovado dinamismo. Entre 1992 y 1999 la producción en el sector primario creció en forma sostenida, atenuando los ciclos anuales. Se expande la capacidad de procesamiento industrial y la producción crece a una tasa de 12% anual hasta bien entrada la década; (entre 1993 y 1998 la industria invierte 1,300 millones de dólares en el sector destinados principalmente a la producción de leche en polvo para exportar a Brasil); el consumo interno crece hasta llegar a los 230 litros por habitante y por año; las exportaciones aumentan a partir de 1995, alcanzando coeficientes de exportación superiores a 12% (Gutman, 1999).

Importantes desarrollos tecnológicos e innovaciones organizacionales y logísticas sustentaron los aumentos en la producción, la productividad y las exportaciones, el mejoramiento en la calidad de la leche, y una mayor variedad y diversidad de productos de consumo final. Las grandes usinas lácteas, crecientemente disputadas en este rol por las grandes empresas en cadena de la distribución minorista (GD), continúan jugando un rol central en la fijación de estándares de calidad de las materias primas y productos lácteos. La GD impone pautas de calidad a través de la importación de productos de mayor valor agregado (quesos especiales), exigiendo a las empresas industriales estándares mas elevados, que éstas a su vez imponen, vía contratos, a los productores primarios.

La trama láctea se vuelve a la vez más eficiente y más excluyente, abierta a la competencia externa, altamente concentrada, con el predominio de un número reducido de empresas de fuerte poder económico y de mercado, y el creciente desplazamiento o absorción de pequeñas y medianas firmas, según Gutman (1999).²

² En el sector primario se registra, junto a la incorporación de modernos paquetes tecnológicos, la desaparición de numerosos tambos; éstos pasaron de 44,000 en 1988 a 22,000 en 1996, y a 15,000 a fines del 2001.



En las industrias lácteas, en un contexto de acrecentada competencia interempresarial y de disminución del número de plantas industriales lácteas a menos la mitad, (en la gran mayoría de los casos, en el estrato de las pymes), aumentan los niveles de concentración económica y se consolida una estructura industrial oligopólica, con el desplazamiento de tradicionales medianas y pequeñas empresas del sector y el debilitamiento de las cooperativas. A mediados de los noventa, de acuerdo a los datos del Censo Económico de la época, el total de plantas industriales era de 738, 68% de las cuales tenía menos de diez ocupados, estrato conformado en su mayor parte por pequeños tambos integrados y pequeñas y medianas firmas. Las tres mayores empresas lácteas, Mastellone Hnos., de capital nacional; SanCor, la mayor cooperativa y Nestlé empresa transnacional con inversiones de larga data en el país, las que en conjunto operaban 95 locales, generaron cerca de 60% del valor de producción (Gutman, 1999).

Brasil se convierte en el principal destino de las exportaciones argentinas de lácteos, estimuladas por la protección otorgada por el Arancel Externo Común del Mercosur, y por el aumento de la demanda brasilera a partir del Plan Real. Este país absorbe, según los años, entre el 70% y el 80% de las exportaciones totales de lácteos.

En estos años se profundizan los procesos de innovación tecnológica iniciados en la década anterior. Para hacer frente al poder económico acrecentado de la Gran Distribución minorista, las empresas industriales se ven compelidas a desarrollar nuevas estrategias comerciales (defensa de sus marcas); innovación en productos; desarrollo de tecnologías de procesos (tecnologías de diferenciación postergada que les permiten encarar simultáneamente economías de escala y de gama); diferenciación y segmentación de los mercados; innovaciones en packaging; innovaciones organizacionales (búsqueda de la calidad total y de la producción just in time); e innovaciones logísticas (flotas de transporte, centros de distribución). Los desarrollos tecnológicos de los años noventa colocan a algunas de las mayores plantas industriales en niveles cercanos a las mejores prácticas internacionales. La adopción de innovaciones modernas no ha sido homogénea entre los distintos estratos de firmas, evidenciándose fuertes retrasos en las pymes, principalmente en empresas especializadas en la producción de quesos, y en empresas medianas que enfrentan serias dificultades financieras para emprender la modernización tecnológica.



La consolidación de la Gran Distribución minorista concentrada redefine las relaciones intersectoriales. Las relaciones industria/tambo entran en una nueva etapa, en la que el desarrollo de nuevas formas de "regulación privada" lleva a un proceso de selectividad/exclusión de los tamberos vía diferenciación de los precios. Los acuerdos entre las partes se determinan caso por caso con los diversos tambos, y los niveles de precios se fijan según parámetros de calidad, con sistemas de bonificaciones y castigos, y diversas modalidades y plazos de pago. Los parámetros tenidos en cuenta ahora incluyen, entre otros, contenido de proteínas de la leche; control lechero (animales registrados); control bacteriológico; ordeño mecánico, camiones refrigerados y sanidad del rodeo.

En lo que hace a las relaciones industria/distribución, las empresas industriales se han visto obligadas a compartir con las grandes empresas minoristas, una parte importante de las mayores ganancias que históricamente lograron captar a través de su posición oligopsónica en la compra de la materia prima, y a aumentar su eficiencia y productividad en la búsqueda de la recomposición de sus ganancias. Al mismo tiempo, ajustándose a las condiciones impuestas por la GD con base en su acrecentado poder de compra, han debido ajustarse a las condiciones de periodicidad de entrega, precio y plazos de pago impuestas por la GD, a hacerse cargo del manejo de los inventarios; a producir marcas del distribuidor, (casi todas las grandes usinas lácteas y varias empresas medianas fabrican productos con la marca de alguna de las grandes cadenas minoristas, en especial en la línea de quesos y algunos yogures y postres).

A lo largo de la década, y al igual que lo observado en otros países del Mercosur, notablemente en Brasil, ingresan nuevos capitales transnacionales, cuya modalidad principal de inversión ha sido la compra (o la participación en el capital) de empresas locales que cuentan con redes establecidas de proveedores de materia prima y un posicionamiento reconocido en el mercado.

Los principales rasgos y características de la dinámica de la industria en los noventa pueden resumirse de la siguiente forma: un elevado crecimiento de la producción y de la productividad, acompañado por aumentos en el consumo de productos lácteos, especialmente entre 1991 y 1994, y en las exportaciones, especialmente entre 1993 y 1996; importantes inversiones y desarrollos tecnológicos en todas las etapas del subsistema; nuevos actores presentes



en la producción primaria e industrial, de capitales nacionales e internacionales; fuerte impulso a la concentración de la producción; recrudescimiento de la competencia oligopólica; desarrollo de nuevas reglas de juego en las relaciones intersectoriales basadas en las negociaciones directas entre productores primarios y empresas industriales y en la eliminación de los mecanismos de regulación públicos y privados (Gutman, 1999).

Estimaciones recientes ubican el número de empresas en el sector en 800 con una ocupación de 22,000 personas para el año 2000 (SAGpyA-FAUBA, 2001).

El sendero de expansión empresarial lleva, en la actualidad, a una tipología de firmas conformada por los siguientes estratos de empresas (Gutman, 1999).

- grandes empresas nacionales multiproducto y multiplantas con ámbito de acumulación centrado en el mercado nacional/regional: La Serenísima, Sancor, Molfino (Perez Companc),
- empresas multinacionales multiproducto y multiplantas con ámbito de acumulación regional: Nestlé, Parmalat, Danone, Bongrain, Kraft, Unilever
- medianas empresas multiproducto y multiplantas con orientación exportadora (Milkaut, Williner, Verónica)
- medianas empresas especializadas con mayor orientación hacia el mercado interno (Cotapa, Cotar, otras)
- pymes, pequeñas y medianas empresas lácteas

Existe en el sector una fuerte competencia intrasectorial en término de precios y de mix de productos, y entre estratos de firmas. En términos del mix de producción, la elaboración de quesos está presente en mayor o menor medida en casi todos los establecimientos industriales. Las firmas más pequeñas se dedican casi exclusivamente a la fabricación de quesos, sobre todo los de pasta blanda, debido a los elevados costos financieros que involucra su estacionamiento. En las grandes empresas se registra una mayor diversificación de la producción, pero la elaboración de quesos sigue siendo un rubro significativo, alcanzando a cerca de 30% de la producción, siendo más importantes los quesos de pasta semidura y dura.



Un rasgo central en esta estructura empresarial es la importancia, variable según los años y creciente en periodos de crisis, de pequeñas y medianas firmas (pymes) que operan en el circuito informal. Se trata de firmas en su gran mayoría productoras de quesos blandos, que están al margen de controles sanitarios y de calidad, y de las normativas legales sociales e impositivas. Introducen fuertes distorsiones en las condiciones competitivas de los mercados; impulsan en períodos de crisis el surgimiento de dobles estándares (mercados internos versus externos; grandes centros urbanos versus mercados locales); y dificultan la marcha de las relaciones intersectoriales. En periodos de fuerte crisis, este estrato engloba también a empresas medianas que se "deslizan" desde el circuito formal.

La característica de multiproducto de las firmas del sector dificulta el logro de economías de escala, de importancia en las exportaciones de commodities, en particular en el caso de leche en polvo. La información disponible señala que sólo hay en el país una planta con capacidad de procesamiento superior al millón de litros diarios, y varias entre 300,000 y 500.000 litros, muy por debajo de las escalas alcanzadas en Australia y Nueva Zelanda.

3. Estrategias de las empresas transnacionales (ET)³

3.1 El proceso de fusiones y adquisiciones

Hasta comienzos de los años noventa la industria láctea en la Argentina estaba casi exclusivamente en manos de empresas locales, con la excepción de la multinacional suiza Nestlé, en la que la elaboración de productos lácteos constituía un rubro más dentro de una estrategia de diversificación en el mercado de los alimentos.

A fines de la década la situación se había modificado drásticamente, con la radicación en el país de tres empresas transnacionales líderes en el sector (Bongrain, Danone y Parmalat) y el ingreso en el negocio de los lácteos de firmas multinacionales muy diversificadas (Philip Morris, Unilever) o especia-

³ Este apartado se ha basado en las siguientes fuentes de información: Base de datos del área de Economía y Tecnología de FLACSO; G. Gutman, "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" (1999); L. Knecher y R. Fuld, "Orígenes, desarrollo y desaparición de una empresa de capital nacional: la historia de Kasdorf S.A." (1998); Revista Mercado (1990-2002); Revista Alimentos Argentinos (2000-2002); páginas Web de empresas (ver fuentes); Memorias de empresas; entrevistas (ver fuentes); artículos periodísticos.



lizadas en productos nutricionales (Royal Numico). Todas ellas compraron empresas, plantas o marcas locales, y algunas formaron joint ventures o asociaciones con firmas nacionales. También se instaló en el país una empresa chilena, Loncoleche.

La radicación de filiales de empresas transnacionales se dio en el contexto de un acelerado proceso de fusiones y adquisiciones dentro del sector, del que participaron también fondos de inversión nacionales y extranjeros (ver apéndice)

Los traspasos de propiedad hacia ET, en la etapa bajo análisis, comenzaron en la segunda mitad de los años ochenta con la compra, por parte de Nestlé, del negocio y la marca de helados Noel (en 1985) y con la adquisición en 1989 de la empresa Mendizábal, con varias marcas líderes en quesos crema. En el primer caso se trataba de una empresa familiar más que centenaria, afectada por un traspaso generacional y por la inflación de los ochenta. En el segundo, de otra firma familiar vendida tras la muerte del fundador por los integrantes de la segunda generación, cuya gestión afectó negativamente la performance de la sociedad. Las compras por parte de Nestlé continuaron en 1991, con Quelac (una empresa mediana productora de quesos) y en 1993, con la adquisición de la nueva fábrica de leche en polvo que había construido Mastellone Hnos. en Villa María. En ese año Mastellone Hnos. era la empresa líder de la industria láctea pero tenía un alto nivel de endeudamiento. La estrategia en los noventa de Nestlé (empresa instalada en el país en 1929 que elabora varios rubros alimenticios además de leche, como chocolates y café,) fue de expansión en el mercado local y de diversificación hacia nuevos productos, entre los que se destacan aguas minerales y alimentos para mascotas.

Durante la década de 1990 llegaron al país cinco nuevas empresas transnacionales que adquirieron firmas locales, a las que se sumaron otras dos que ya estaban establecidas en el mercado.

Siguiendo un orden cronológico, la primera fue Bongrain, ET francesa líder en quesos, que adquirió en 1991 la empresa Santa Rosa, perteneciente al grupo Bemberg, que en los noventa se desprendió de activos para concentrarse en el negocio de la cerveza y otras bebidas. Bongrain comenzó su gran expansión internacional en los ochenta, y aceleró su presencia mundial en los noventa, década en la cual fortaleció su posición en América del Sur. En 1999 Bongrain compró la división de quesos de Nestlé (incluyendo a las marcas mejor posicionadas) y una planta elaboradora en la provincia de Santa Fe.



La segunda empresa global que desembarcó en los noventa fue Parmalat, multinacional italiana con fuerte presencia en la industria láctea, que inició en estos años un acelerado proceso de expansión mundial. En 1993 Parmalat adquirió La Vascongada, empresa tradicional que había entrado en convocatoria de acreedores a comienzos de los ochenta. Su segunda compra fue la Ripoll (1992) y la tercera la de Lactona (1998), una de las firmas líderes del país, fabricante de varias marcas de primera línea y ubicada en el sexto lugar en el ranking sectorial de 1997. Se trataba de una empresa familiar afectada por la transición de la segunda a la tercera generación, tras la muerte de su presidente a una edad temprana.

La tercera en llegar fue Danone, multinacional francesa de larga trayectoria en alimentos y lácteos, que se globalizó en los noventa y se enfocó en tres grandes líneas de productos: lácteos, aguas envasadas y galletitas, cereales y snacks. A diferencia de Bongrain y Parmalat, Danone comenzó su inserción en el mercado local al adquirir la empresa fabricante de galletitas Bagley (1994). Su estrategia en el sector lácteo también fue distinta, ya que comenzó asociándose a una de las dos empresas líderes locales, Mastellone Hnos., con la cual estableció en 1996 una joint venture (Industrias Lácteas Cañuelas) de la que participó con 51% del capital. Tres años después Danone compró la totalidad de la sociedad, y adquirió el negocio y las marcas de yogures, postres y leches saborizadas. Entre 1997 y 1999 Danone adquirió tres empresas productoras de agua mineral.

Las otras dos empresas extranjeras que arribaron en la década fueron Nutricia (integrante del grupo holandés Royal Numico) y Loncoleche, firma chilena.

Nutricia, empresa líder en nutrición especializada (infantil, médica, suplementos), compró en 1995 la empresa Kasdorf, firma de origen local que en 1986 fue adquirida por capitales alemanes, y se había especializado en productos infantiles y dietéticos.⁴ También concretó una joint venture con Milkaut para elaborar polvos nutricionales para madres y niños (1997) y una asociación con Laboratorios Bagó (Nutricia-Bagó) para comercializar sus productos en droguerías, farmacias y supermercados.

⁴ En realidad, el traspaso de propiedad de Kasdorf tuvo lugar tras la compra de Milupa por parte de Nutricia.



Loncoleche se radicó en el país en 1994, con 60% de La Suipachense. Fue la única multinacional de origen latinoamericano que se estableció en la industria láctea, aunque empresas chilenas y brasileñas invirtieron en otras ramas de la industria de alimentos y bebidas.

Dos grandes empresas globales muy diversificadas y ya radicadas en el país, Philip Morris y Unilever, también invirtieron en el sector lácteo en los noventa. La primera compró una empresa fabricante de helados -La Montevideana- en 1992, a través de la firma Kraft-Suchard, y la revendió a Unilever en 1997. La participación de ambas empresas en la industria láctea es todavía incipiente, a diferencia de Nestlé, Danone o Parmalat.

En el 2002, SanCor, en asociación con el grupo sueco-danés Arla Foods Ingredientes SA, (Afisa), -la mayor compañía láctea europea y segunda en escala mundial- inauguró en Córdoba una planta elaboradora de suero de queso. Esta planta es la más importante en el rubro en América Latina, con una inversión de 70 millones de dólares y una capacidad de elaboración de 500.000 toneladas de suero anuales. Las proteínas que se obtienen a través de los constituyentes del suero se utilizan en la elaboración de una amplia gama de productos alimenticios (quesos, panes, helados, productos de confitería, otros).

Si bien las ET tuvieron la participación más destacada en la compra de activos nacionales, también operaron en el sector lácteo algunos fondos de inversión de origen externo que se asociaron a empresas locales a través de la adquisición de parte de su paquete accionario.

Los dos casos más significativos fueron el de Mastellone Hnos. que vendió en 1998 15% de sus acciones a Dallpoint investment (Greenwich Investments) y el de Milkaut, que se capitalizó en 2000 a través de la venta de 33% de sus acciones a dos fondos de inversión: Patagonia (perteneciente a Merchant Bankers Asociados) y Latin America Capital (fondo administrado por Bassin).⁵

En las operaciones de compra de firmas o de adquisición de parte de su paquete accionario también participaron grupos económicos y fondos de inversión locales, atraídos por la gran expansión de la industria láctea y por la ampliación del mercado a partir del Mercosur. El grupo más activo fue el Perez

⁵ Otros ejemplos son el de Exxel Group, de capitales norteamericanos, que compró Heladerías Freddo y el del fondo Marcos Martini Investments, que asociado con Yeffreys Investments adquirió La Lácteo en 2002.



Companc Family Group, que adquirió una parte la empresa Molfino Hnos. en 1998 y la totalidad de la sociedad en 2002. Esta compra fue parte de una estrategia de posicionamiento en alimentos por parte del grupo, que a su vez absorbió desde Molfino a otra firma local (Abolio y Rubio, no. 12 en el ranking, adquirida en 1999). En 2002 Molfino fue vendida, junto con otras sociedades del Grupo Pérez Companc, a Molinos Río de la Plata, empresa líder en alimentos perteneciente al mismo grupo, en una operación de reorganización de los activos del conglomerado. Sin embargo, un par de años después, Molinos se desprende de sus inversiones en el sector lácteo. En efecto, en 2004, Molfino fue adquirida por la empresa canadiense Saputo, quien inicia con esta compra sus inversiones en estas industrias.⁶ Un caso atípico es del grupo Aldrey Iglesias, propietario de multimedios y hoteles, que adquirió El Amanecer en 1998.

A su vez, grandes empresas lácteas de capital nacional absorbieron a firmas locales medianas y pequeñas: Mastellone Hnos. adquirió Fripac (1994) y Lácteos San Marcos (1997), aunque al año siguiente vendió esta última a Sancor.

Por último, tanto firmas nacionales como extranjeras de la alimentación realizaron asociaciones para unificar sus sistemas de distribución: Sancor y COTAR, Mastellone Hnos. y Danone; Nestlé y Molinos, otras.

El resultado del proceso fue una fuerte concentración y transnacionalización del sector, con el desplazamiento de numerosas pymes y el debilitamiento de las formas cooperativas de organización empresarial. La apertura a la competencia internacional y la ampliación del mercado interno, a partir del Mercosur, enfrentaron a las empresas a crecientes desafíos, entre ellos el de alcanzar escalas productivas y comerciales adecuadas. Sin disponer del capital necesario para afrontar la nueva situación, muchas firmas tuvieron que abandonar la producción. Ello, sumado a las estrategias de redespliegue global de las grandes transnacionales, explica la ola de ventas y fusiones de empresas (Gutman, 1999).

⁶ Otros grupos locales muy diversificados compraron empresas pero mantuvieron la propiedad por periodos muy breves, con una lógica más financiera que industrial. Fue el caso de SOCMA, que compró La Lácteo (13^a en el ranking sectorial) en 1997 y la revendió a dos fondos extranjeros cinco años después, y de DCA, (integrada por Argentine Venture Partners, fondo del grupo Soldati, asociado a bancos extranjeros y a Goldman Sachs) que adquirió Abolio y Rubio en 1997 y la vendió a Molfino en 1999.



Los traspasos de propiedad y las asociaciones con fondos de inversión se aceleraron a partir de 1997: mientras que entre 1990 y 1996 se realizaron nueve operaciones, entre 1997 y 2000 se concretaron veinte. La contracción tanto del mercado argentino como del brasileño a partir de 1998 deterioraron la situación de empresas locales -grandes, medianas y pequeñas- y en general redujeron los márgenes de ganancia en el sector, lo cual explicaría también las ventas por parte de grupos que habían adquirido compañías pocos años antes.

Algunas firmas, como Mastellone Hnos. o Milkaut, tuvieron que recurrir a la capitalización mediante asociación con fondos de inversión y otras fueron vendidas a empresas nacionales o extranjeras. Las ET no sólo tuvieron siempre mejor acceso al financiamiento, sino que pudieron compensar pérdidas locales con beneficios obtenidos en otros mercados.⁷

3.2 Estrategias y características de las empresas transnacionales

La inserción de las empresas transnacionales en el mercado argentino fue, en todos los casos, parte de un proceso de internacionalización de las firmas. Las decisiones adoptadas estuvieron condicionadas por las trayectorias previas de las empresas y por sus estrategias globales (ver recuadros).

Un primer elemento a resaltar es que los nuevos jugadores que llegaron en los noventa (a excepción de Bongrain) fueron empresas diversificadas, contrastando con las firmas locales, especializadas en productos lácteos.

Esta situación ya se había constatado en el caso de Nestlé, que nació como empresa fabricante de leche condensada, pero que desde que se instaló en el país se fue diversificando en alimentos, produciendo -además de lácteos- golosinas, chocolates, café instantáneo y caldos, sopas instantáneas y otros productos. En los noventa la empresa amplió su mix de producción al agregar fórmulas infantiles, cereales, alimentos para mascotas y aguas minerales, siguiendo las pautas de Nestlé internacional, que fortaleció algunos de esos mercados en estos años.

⁷ El mayor ritmo de las fusiones y adquisiciones desde mediados de los noventa puede explicarse también porque algunas ET desplegaron estrategias globales de participación más activa en países emergentes desde mediados de los noventa.



Parmalat, que tuvo su origen en la industria láctea, también fue diversificando su producción primero hacia productos lácteos con mayor valor agregado y luego hacia alimentos y aguas minerales.

En lo referente a Danone, su trayectoria fue más compleja, ya que se diversificó desde envases de vidrio (su actividad original) hacia alimentos. La diversificación caracteriza también a otras ET (Kraft-Philip Morris, Unilever) y a grupos locales que adquirieron empresas lácteas (Pérez Compañic y otros).

Como consecuencia de este proceso se complejizó el perfil de las firmas que compiten en el sector, con ventajas para las empresas más diversificadas por sus posibilidades de lograr economías de gama (scope) en la distribución, de reducir riesgos y de negociar en condiciones más ventajosas con la Gran Distribución Minorista (GD).

De todos modos, las ET tendieron, dentro de la industria láctea, a especializarse en una gama más reducida de productos que las grandes nacionales.

Nestlé se enfocó en sus productos más tradicionales: leche en polvo y leche condensada, destinadas tanto al mercado interno como a la exportación. Sus principales inversiones fueron en la compra de una planta a Mastellone Hnos., la construcción de una nueva planta (que se cuenta entre las cinco más grandes del mundo), y la ampliación de otras dos, que recibieron la certificación ISO 9002. Si bien su mix de producción en lácteos es muy amplio, su presencia más fuerte es en los mercados de leche en polvo y leche condensada. A fines de los noventa vendió una planta de producción de quesos y dos marcas de quesos untables a Bongrain. La empresa tiene un alto coeficiente de exportaciones (superior a 20%) y desarrolla una estrategia regional, complementando el mix de alimentos producidos en el país con el intercambio con sus filiales latinoamericanas, especialmente Brasil y Chile. En 2002 la transnacional suiza Nestlé realizó una alianza estratégica con la cooperativa monopólica neozelandesa Fonterra (mayor exportador de lácteos en los mercados mundiales) conformando DPA (Dairy Partners of America), para la elaboración de leche en polvo y la distribución de productos lácteos en América. En 2003 se implementó la primera fase de este acuerdo con el establecimiento de joint ventures en Brasil, Argentina y Venezuela (Gutman y Lavarello, 2004).

En el caso de Danone, su desembarco en el mercado local reprodujo la estrategia global de operar en diversos mercados de alimentos. Compró



primero una tradicional empresa fabricante de galletitas (Bagley) en 1994, formó luego una joint-venture en lácteos con Mastellone Hnos. (1996) y al año siguiente ingresó en el negocio de las aguas minerales, en el que se fortaleció desde 1999. Esta firma no entró en el negocio de leche fluida ni de la leche en polvo, replicando una característica del mercado francés, en el que tradicionalmente las empresas no integran la producción de leches y la de sus derivados. Danone privilegia la producción de bienes de mayor diferenciación y valor agregado, y en Argentina se ha especializado en yogures, quesos untables, postres, flanes y leches saborizadas, con una posición de liderazgo por su capacidad innovadora en productos y en envases.

A fines de la década Danone adquirió la totalidad de la sociedad y compró la marca de Mastellone Hnos. (La Serenísima) para su línea de productos. Si bien Danone tiene marcas muy bien posicionadas en el mercado mundial, decidió utilizar en Argentina una marca muy reconocida localmente (política de marketing que aplica también en el caso de las galletitas y las aguas minerales). Sólo muy recientemente comenzó a usar sus propias marcas para algunos lácteos. Mastellone Hnos. es su proveedor de leche y están asociados en la distribución. Su producción está orientada al mercado interno.

Parmalat, al igual que Danone, comenzó a globalizarse en los noventa, instalando filiales en América del Norte, Europa Oriental y América Latina, a través de la adquisición de empresas locales. Un rasgo diferencial de Parmalat es que se había radicado muy tempranamente en Brasil, desde 1974, era una de las empresas mejor posicionadas en dicho mercado. Su estrategia dentro de lácteos en el mercado argentino fue ofrecer una amplia variedad de productos, ya que elabora leches fluidas, leche en polvo, leche saborizada, manteca, yogures, postres, flanes, dulce de leche y otros. Su producción está destinada casi exclusivamente al mercado interno, y si bien exporta algunos bienes (principalmente leche UAT, esterilizada a ultra alta temperatura), su coeficiente de exportaciones (6.8% en 2001) es bajo en comparación con Nestlé y con empresas grandes y medianas locales.

A diferencia de Danone, Parmalat trató de imponer su propia marca, lo cual parece haber sido una decisión poco afortunada, ya que los consumidores locales (fundamentalmente los del área metropolitana de Buenos Aires) están muy identificados con marcas ya posicionadas en el mercado. Replicó las estrategias comerciales que había desarrollado en Italia y en Brasil, patrocini-



nando equipos de fútbol y apuntando al prestigio de su marca propia, con fuertes inversiones en el diseño del packaging y en publicidad, pero sus efectos en el mercado argentino fueron poco redituables.⁸

Con respecto a Bongrain, se trata, como ya señalamos de la única ET especializada en lácteos, y dentro de ellos en quesos. Empezó su trayectoria internacional en los setenta, radicándose tempranamente en Brasil. Ya en los ochenta operaba en cuatro continentes, pero en los noventa aceleró su proceso de globalización.

Como un rasgo común a las ET que ingresan o se expanden en los noventa, cabe destacar que en todos los casos no sólo adquirieron empresas locales sino que también hicieron fuertes inversiones. Este es un dato clave a considerar a la hora de mensurar la inversión extranjera, más perceptible cuando se analizan casos individuales que cuando se observan los datos agregados. Para el sector lácteo en los noventa se combinan los traspasos de propiedad a firmas extranjeras con fuertes inversiones de éstas en nuevas plantas y en la modernización de las ya existentes acompañadas de reestructuraciones y cierres de plantas.

Cuadro 2. Inversiones de empresas transnacionales en el sector lácteo en los noventa en la Argentina

Empresa	Inversiones	Año	Monto (millones U\$S)
Nestlé	Ampliación plantas Villa Nueva y Villa Nueva	1994/95	40
Nestlé	Ampliación Complejo El Talar	s/d	14
Nestlé	Nueva planta Villa Nueva	s/d	42
Danone	Industrias Lácteas Cañuelas	1997	120
Parmalat	Modernización planta de quesos en Arias	s/d	1
Parmalat	Nueva planta en Pilar	s/d	s/d
Parmalat	Ampliación tecnológica y equipamiento	1995/97	4
Bongrain	Nuevas plantas de quesos en Las Parejas	s/d	5
Kraft Suchard	Nueva planta helados	1995	50

En joint venture con Mastellone Hnos.

Fuente: elaboración propia con base en G. Gutman, "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" (1999).

⁸ Los graves problemas financieros que ha atravesado la empresa desde el 2003 han debilitado su posición en el mercado, y parecen ser producto tanto de errores estratégicos como de un manejo poco transparente de sus fondos.



Recuadro 1. NESTLE

Fundada en 1866 en Suiza, es una de las más antiguas empresas transnacionales de la industria alimenticia. Comenzó produciendo fórmulas infantiles, leche condensada y leche en polvo. Desde comienzos del siglo XX se fue diversificando hacia alimentos e inició la internacionalización de su producción. Su expansión internacional y su diversificación se aceleraron en la segunda posguerra, etapa en la que comenzó a operar en mercados de productos no relacionados con la alimentación. Fuertemente afectada por la crisis de los setenta, comenzó en los ochenta un proceso de reestructuración, que implicó el cierre de negocios no estratégicos o no redituables. Desde 1984 inició un nuevo ciclo de expansión, a través de adquisiciones estratégicas y de avance hacia nuevos mercados (Europa Central y Oriental, China) y de fortalecimiento de nuevas áreas de negocios (aguas minerales y alimentos para mascotas).

Internacionalmente es la empresa líder en alimentos, con 470 fábricas en todo el mundo y una facturación de 81 billones de francos suizos en 2002.

En la Argentina instaló una filial comercial en 1914, y una filial de producción en 1930. Comenzó fabricando chocolates y caramelos, pero desde 1934 inició la elaboración de productos lácteos. A partir de los cuarenta fue diversificando su producción en alimentos, incorporando café instantáneo, caldos y sopas y otros bienes. Dentro de lácteos se especializó en leche condensada y leche en polvo, e incorporó la elaboración de helados en 1971.

Entre 1971 y 1985 no realizó inversiones importantes, debido tanto a las condiciones locales como a su situación internacional, pero reinició su expansión a partir de 1985 a través de la compra de empresas locales. Mientras que hasta ese momento sus inversiones se habían destinado a la construcción de nuevas plantas o a su ampliación y modernización, desde los ochenta comenzó a adquirir firmas en el sector lácteo, avanzando en helados (marca Noel) y quesos (Quelac) quesos blancos y postres (Mendizábal) y fortaleciéndose en leche en polvo (compra de la planta de Mastellone Hnos. en Villa María)

Desde los noventa avanzó en la diversificación de productos: comercialización de pastas, elaboración de alimentos para bebés, cereales, alimentos para mascotas y aguas minerales. En alimentos para mascotas, adquirió marcas y plantas de empresas transnacionales, mientras que en aguas minerales compró preferentemente firmas locales.

Además de la adquisición de empresas, en los noventa Nestlé amplió y modernizó sus instalaciones y obtuvo la certificación ISO 9002 en cuatro de las siete plantas que posee en el país e inauguró un nuevo centro de distribución integrado en el Gran Buenos Aires. Su estrategia en el sector lácteo, en el que es tercera en el ranking, es de fuerte posicionamiento en los mercados de leche en polvo y leche condensada. Tiene un alto coeficiente de exportaciones, orientadas a países latinoamericanos y compuestas casi exclusivamente por leche en polvo.

Despliega una estrategia regional de intercambio con otras filiales de América Latina, complementando el mix de alimentos producidos en el país con la importación de otros.

Fuentes: www.nestle.com; www.nestleargentina.com; revista Alimentos Argentinos; revista Mercado; G. Gutman, Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa (1999).



Recuadro 2. DANONE

Fue fundada en Francia 1966, tras la fusión de dos empresas fabricantes de vidrios, que formaron la firma Boussois-Souchon-Neuvesel con el objeto de competir en el Mercado Común Europeo en la fabricación de envases.

En los setenta la empresa comenzó a diversificarse, produciendo cerveza, agua mineral y comida para bebés. En 1973, tras la fusión de BSN con la alimenticia Gervais Danone, se convirtió en empresa líder en Francia en alimentos (pastas, comidas preparadas, comidas frescas envasadas, bebidas)

En los ochenta abandonó el negocio de vidrios y se enfocó en alimentos. En esa etapa comenzó su expansión en Europa a través de la compra de empresas locales, transformándose en uno de los principales grupos de alimentos del continente. También en esa década comenzó su diversificación hacia galletitas.

Desde 1990 inició su proceso de globalización, se expandió hacia Europa Oriental, Asia, América Latina y Sudáfrica, a través de asociaciones y compras de empresas locales. A lo largo de dicho proceso se fue enfocando en lácteos, galletitas, *snacks* y bebidas. En 1994 adoptó el nombre Group Danone.

Su ritmo de expansión se aceleró desde 1998, con 40 adquisiciones (entre 1998 y 2002) en Asia, América Latina, Europa Central y Oriental, África y el Cercano Oriente.

En 2002 el grupo contaba con 100.560 empleados y operaba en más de 120 países.

Sus ventas en 2001 alcanzaron 14,470 millones de euros.

De acuerdo a la información suministrada por la empresa, es número uno mundial en lácteos y agua embotellada y número dos en galletitas, cereales y *snacks*.

Su desembarco en Argentina fue en 1994. Comenzó con galletitas (compra de Bagley) y siguió con lácteos (joint ventures con Mastellone Hnos.) y aguas minerales (compra de varias firmas, entre ellas las líderes Villavicencio y Villa del Sur). Replicó la estrategia global de diversificación en tres áreas de alimentos.

En lácteos se ha especializado en productos con alto valor agregado (yogures, postres, flanes, leches saborizadas) en los que es líder. Compró a Mastellone Hnos. su parte en la joint venture y las marcas La Serenísima y Cindor.

Opera en el mercado con marcas locales y destina su producción al consumo doméstico.

Ha introducido importantes innovaciones tanto en productos como en procesos y en envases. Por facturación se ubica entre las grandes y las medianas nacionales (considerando sólo las ventas de lácteos).

Fuentes: www.danone.com; Danone Group, Rappports Annuels (1995, 1999, 2001); revista Alimentos Argentinos; revista Mercado; G. Gutman "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa"(1999).



Recuadro 3. PARMALAT

Fue fundada en Italia en 1961, como empresa láctea. Fue muy innovadora en el sector desde los inicios, pues introdujo los envases tetrapack, la leche UAT y leches especiales. Durante los sesenta avanzó en el mercado italiano con una fuerte apuesta al packaging y al diseño.

En los setenta comenzó su internacionalización productiva, con Brasil en primer lugar, seguido por países europeos (Francia, Alemania). Si bien comenzó a producir yogures, en esa década el negocio de la leche siguió siendo el principal, con 80% de la facturación. Como innovación en marketing y publicidad empezó a patrocinar eventos deportivos.

En la década de 1980 la empresa se diversificó dentro de lácteos en busca de economías de scope en tecnología, en producción, en distribución y en publicidad. Comenzó a elaborar quesos, postres, manteca, salsa blanca y productos light. También incidió la producción de leche en sachet para mercados emergentes (Venezuela, Brasil, Hungría, China). En estos años empezó a patrocinar equipos de fútbol (Parma, Palmeiras).

En 1990 Parmalat comenzó a cotizar en la Bolsa de Milán, y a partir de ello inició su gran expansión internacional y su diversificación en alimentos (jugos, derivados de tomate, productos de panadería, sopas, yogurt, cremas; leches especiales, functional food, aguas minerales).

En 1993 fortaleció su presencia en los Estados Unidos, se consolidó en Italia y Brasil e inició su avance hacia Europa Oriental. En ese año concretó 17 adquisiciones: cuatro en Italia, seis en Brasil, cuatro en los Estados Unidos, una en Argentina (La Vascongada), una en Uruguay, y una en Hungría. En los años siguientes continuó su expansión en América Latina y otros mercados emergentes.

En 2002 estaba presente en 30 países, con 36,356 dependientes y una facturación de 7,590 millones euros.

Su inserción en Argentina se dio a través de la compra de empresas locales en lácteos (La Vascongada, Lactona) y tomates envasados (Patagonia Alimentaria).

Su estrategia inicial fue de diversificar en lácteos, y es la única de las ET que está posicionada en leches fluidas, sobre todo en leche UAT.

Si bien es una de las empresas líderes en Brasil, en Argentina no consiguió lograr una posición comparable. Se ubica en el mismo rango de facturación que las medianas locales.

En la Argentina replicó las estrategias comerciales desarrolladas en Italia y en Brasil. Trató de imponer su marca, patrocinó un equipo de fútbol, hizo grandes inversiones en publicidad e intentó posicionarse en el interior del país, pero sin obtener resultados similares. Es posible que no haya hecho un estudio adecuado de las características del mercado local.

Su producción está orientada casi exclusivamente al mercado interno, si bien exporta leche UAT a Brasil.

Fuentes: www.parmalat.com; revista Alimentos Argentinos; revista Mercado; G. Gutman, "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" (1999).



Recuadro 4. BONGRAIN

Fue fundada en 1956 en Francia, como fabricante de quesos.

Desde su fundación hasta mediados de los setenta se expandió en su país mediante la compra de empresas queseras, y comenzó a exportar hacia países de Europa y a los Estados Unidos.

Desde entonces continuó creciendo en Francia y consolidando su posición internacional, con la adquisición de firmas en Brasil y la toma de control de empresas norteamericanas y europeas.

A partir de 1980, momento en el que empieza a cotizar en la Bolsa de París, comenzó una rápida internacionalización, comprando o controlando firmas en Brasil, los Estados Unidos, Australia y Japón y reforzando su posición en Francia con la creación y compra de nuevas sociedades.

Desde fines de los ochenta, y durante los noventa, se lanzó a la conquista de nuevos mercados, en Europa (Gran Bretaña, Italia, Europa Central), América del Sur (Argentina, Chile, Uruguay) y la India, siempre comprando empresas locales o tomando su control. A fines de la década consolidó su posición en América del Sur y en Asia, entró también en China.

Su estrategia productiva fue la de especializarse en quesos pero incorporando nuevas variedades y adaptándose a los gustos locales y a las nuevas pautas de consumo.

A comienzos de los noventa comenzó a integrarse hacia atrás mediante la concreción de una alianza con la Union Laitière Normande, primer grupo cooperativo de Francia, formó la Compagnie Laitière Européene.

En Argentina adquirió en 1990 la sociedad Cabañas y Estancias Santa Rosa, perteneciente al grupo Bemberg, que en dicha década se desprendió de activos para concentrarse en la producción de cerveza y otras bebidas. A fines de la década (1999) compró una fábrica y dos marcas de quesos untables a Nestlé, y acordó sinergias logísticas entre ambos grupos.

Es una de las empresas líderes en quesos en el mercado mundial.

Su facturación en 2001 fue de 4,023 millones de euros, con 89 unidades de producción en 21 países y 15,443 empleados.

Fuentes: www.bongrain.com; revista Alimentos Argentinos; revista Mercado; G. Gutman, "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" (1999).

3.3 Posicionamiento de las empresas transnacionales en el mercado argentino

Una de las paradojas de la presencia en el mercado argentino de algunos de los grandes jugadores internacionales de la industria láctea es que figuran en los rankings de ventas y de activos por debajo de las grandes empresas nacionales, y algunas de ellas (como Parmalat) con niveles de facturación equivalentes a los de las medianas.



En el cuadro 3 se reproduce el ranking correspondiente al año 2000, encabezado por Sancor y Mastellone Hnos., con Nestlé en tercer lugar pero sobredimensionada ya que incluye el total de su facturación y no sólo la de lácteos. La facturación de Danone en el sector es un tercio de la de Sancor y menos de la mitad de la de Mastellone Hnos., mientras que la de Parmalat apenas alcanza la de dos firmas locales medianas, Milkaut y Molfino.

Cuadro 3. Ranking de empresas de la industria láctea, año 2000
(en millones de \$)

Orden	Empresa	Ventas	Patrimonio neto	Empresa	Empresa
1	Sancor	776,2	288,1	689,4	110,1
2	Mastellone Hnos.	695,7	447,5	950,2	80,5
3	Nestlé	423,0	s/d	s/d	52,0
4	Danone	266	s/d	s/d	s/d
5	Grupo Milkaut	168,9	40,9	s/d	28,4
6	Grupo Molfino	159,7	s/d	s/d	9,3
7	Parmalat	157,9	s/d	s/d	11,8
8	Suc.A.Williner	135,9	74,9	94,9	17,0
9	Verónica	79,0	37,4	50,3	11,3
10	Cab. Santa Rosa	48,0	37,0	65,0	2,2
11	Manfrey Coop.	47,1	s/d	s/d	3,3
12	La Lácteo	36,5	s/d	s/d	s/d

* Incluye lácteos y alimentos

Fuente: elaboración propia con base en revista Mercado, julio 2001, número especial.

Considerando la facturación de las primeras doce empresas en el ranking, las nacionales explican 70.1% del total de las ventas y las ET 29.95%, pero esta cifra está de nuevo sobredimensionada porque los datos para Nestlé incluyen sus ventas en productos no lácteos.

Las dos mayores nacionales son líderes en volumen de exportaciones, y los coeficientes de las ET son más bajos que los de las firmas locales.

Es importante señalar que una de las dos mayores firmas, Mastellone Hnos. ha conservado su posición (encabezó el ranking de ventas entre 1990 y 1995 y pasó en 1996 al segundo puesto, pero todavía es primera en activos) a costa



Cuadro 4. Principales empresas exportadoras de productos lácteos.
Ventas, exportaciones, coeficientes de exportación. Año 2001
Millones de dólares

Empresa	Ventas Año 2001 (millones de dólares)	Exportaciones Año 2001 (millones de dólares)	Coficiente Exportación %
Sancor	716	80	11,2%
Mastellone Hnos.	649	69	10,6%
Nestlé Argentina, S. A.	s/d	52	-
Milkauts, S. A.	182,2	27	14,8%
Molfino Hnos., S. A.	171,8	25	14,6%
Suc. De Alfredo Williner, S. A	135,2	17	12,6%
Parmalat Argentina, S. A.	102,8	7	6,8%
Verónica SACIAFI	76,3	17	22,3%
Manfrey Coop. de Tamb.	52,2	s/d	-
Cabañas y Estancias Santa Rosa	48	3	6,3%
La Lácteo	35,1	s/d	-

Fuente: elaboración propia con base en revista Mercado, dic. 2002. Y IICA-Informe de Coyuntura Agroalimentaria, julio-septiembre 2002.

de vender algunas de sus marcas y líneas de productos a Danone, de haberse asociado a un grupo inversionista extranjero, ceder 15% de su capital, y de una política de fuerte endeudamiento. Sancor, basó su expansión en los noventa también en un alto nivel de endeudamiento, al recurrir al crédito bancario y a la emisión de obligaciones negociables. Atravesó una situación crítica en 2002-2003.

Por otra parte, en la medida en que la estrategia de ET como Danone es enfocarse en productos de mayor valor agregado y dejar la elaboración y venta de leche en manos de empresas locales, su posición en el ranking de facturación es necesariamente inferior a la de Mastellone Hnos. y Sancor. La leche es el producto que más factura dentro de esta industria, aunque su tasa de ganancia es inferior a la de los bienes más diferenciados.⁹

⁹ Entrevista a Philippe Loic Jacob, asesor del presidente de Danone.



La presencia de empresas transnacionales en el mercado implicó cambios en las estrategias de las firmas nacionales. Mastellone Hnos. vendió líneas de productos a Danone y paralelamente ingresó al sector de quesos, en el cual compite con Sancor. A su vez, ambas empresas se asociaron en 2003 para exportar leche en polvo a México.

Dicho esto, es claro que las ET encontraron en el mercado local a empresas con capacidad innovadora, con redes de abastecimiento y distribución muy desarrolladas y con marcas muy bien posicionadas. La posibilidad de las firmas nacionales de seguir compitiendo en un mercado en el que ingresaron las empresas globales dependió fundamentalmente de su trayectoria previa. Algunas empresas familiares medianas exitosas se vendieron a fines de los ochenta y principios de los noventa sobre todo por problemas de sucesión y por las dificultades para enfrentar el recrudescimiento de la competencia.

En estos años, las grandes firmas nacionales lograron altos niveles de calidad en la producción, similares a los estándares internacionales más altos, pues desarrollaron redes de aprovisionamiento y de distribución de gran eficiencia y posicionando marcas muy reconocidas en el mercado. Tanto Mastellone Hnos. como otras empresas locales habían introducido desde los setenta innovaciones en productos y en los sistemas de envasado, y continuaron en esa línea en los noventa.

Las mayores dificultades se concentraron en las áreas de gestión y planeamiento estratégico. La gestión de estas empresas nacionales ha sido poco profesional. Tal es el caso, por ejemplo de Mastellone Hnos., empresa familiar con la dirección muy centralizada en su presidente, un hombre con mucha visión de los negocios pero sin un staff adecuado a las dimensiones de la firma. En el caso de Sancor, se trata de una cooperativa de tamberos, y si bien tiene una gestión profesional, ésta se ha visto complicada por las tensiones entre los intereses de los productores y los de la usina, tensiones agudizadas por la competencia interempresarial. En general en las empresas locales no existía un adecuado control de gestión, lo cual contrasta con las prácticas de las ET.

En cuanto al planeamiento estratégico, sus carencias fueron producto de las condiciones de la economía argentina en las décadas de los setenta y los ochenta, signadas por altísimos niveles de inflación, fuerte incertidumbre institucional y gran inestabilidad macroeconómica. Estas condiciones del mercado



interno también generaron problemas financieros que afectaron negativamente a las empresas

Otro punto a señalar es que en los noventa las empresas grandes nacionales se expandieron fuertemente, y también lo hicieron las medianas, sobre todo aquéllas que fueron adquiridas por grupos locales con orientación industrial (Molfino) o las que incorporaron a grupos de inversión como socios minoritarios (Milkaut).

Las empresas transnacionales aportaron innovaciones no sólo en la gestión sino también en los productos y en los procesos. Danone introdujo nuevas líneas de productos (postres, Actimel, yogures, productos light) nuevas formas de envasado (yogures en envases más pequeños) e innovaciones en procesos (circuito continuo en la producción de yogures). Otra innovación clave de Danone ha sido crear una marca de productos light para galletitas, alfajores, aguas saborizadas y lácteos.

Pero también cometieron errores estratégicos. El caso de Parmalat (previo a la crisis de la casa matriz) revela que no siempre las ET despliegan estrategias exitosas. Los errores cometidos en el mercado argentino, más allá de los problemas generales que afectan a la firma, la relegaron a una posición de debilidad frente a las grandes argentinas, con una facturación similar a las medianas, a pesar de que opera en el segmento de la leche fluida, que es el que mayores niveles de facturación alcanza.

Por último, las condiciones del mercado a partir de la recesión que comienza en 1998 y sobre todo después de la crisis de fines del 2001 se han modificado nuevamente. Ello impacta de diversas maneras en el sector lácteo. Los efectos más negativos han sido la reducción de la demanda interna y, desde 2001, el crecimiento de los niveles de informalidad.

Todo ello ofrece un panorama más matizado de lo que podría suponerse dada la fuerza competitiva y las dimensiones de las empresas globales que operan en los noventa, ya que lo que se observa es la permanencia de firmas nacionales que frente al avance de las ET consiguen permanecer bien posicionadas en el mercado, si bien modificando su estrategia y asociándose con fondos de inversión o con otras firmas.



Reflexiones finales

El proceso de globalización de la industria láctea argentina es reciente; la actual estructura de mercado, en la que aún predominan las empresas de capital nacional, a pesar del fuerte flujo de inversiones extranjeras registrado en la década de los noventa, está sin duda en vías de transformación, y su desenlace no es aún previsible.

Las estrategias de las firmas nacionales y de las transnacionales guardan ciertas similitudes y algunas importantes diferencias. Las grandes empresas transnacionales que arribaron al sector estuvieron atraídas, por una parte, por la conformación de un mercado regional de dimensiones considerables. Por otra parte, por las indudables ventajas del país en términos de la producción y la calidad de la materia prima, por las amplias y consolidadas redes de proveedores y distribuidores con que contaban las empresas locales, y por la posibilidad de acceder a marcas de reconocida aceptación en los mercados domésticos.

Las ventajas de las transnacionales sobre las locales son indudables en varios elementos estratégicos: dimensión de las firmas, acceso a los mercados internacionales de crédito, de tecnología y de insumos, relaciones globalizadas con las grandes cadenas minoristas de la alimentación; estrategias de localización y de aprovisionamiento a escala global a través de sus inversiones en un gran número de países.

A pesar de ello, las empresas nacionales siguen liderando el mercado interno, si bien este liderazgo está siendo crecientemente cuestionado. Su permanencia en el sector obedece, entre otras razones, a las innovaciones tecnológicas y organizativas emprendidas desde años atrás, al desarrollo de relaciones directas con la red de tamberos asociados -que les otorga una ventaja competitiva considerable-, y a su conocimiento del consumidor y los mercados locales. Las mayores complejidades del funcionamiento del sector (desarrollo de proveedores, logísticas de frío, fuerte tradición en marcas y productos, significativa presencia de cooperativas) explican, en parte, el menor grado de transnacionalización de esta industria en relación al registrado en otras ramas de la alimentación.

Los nuevos jugadores transnacionales son grupos empresarios, en su mayoría muy diversificados dentro de las industrias de la alimentación. Su pre-

sencia cambia el perfil del sector y agudiza las presiones competitivas. Son portadores de innovaciones tecnológicas, innovaciones organizativas, joint ventures, y otras visiones empresariales estratégicas. Por otra parte, los estudios de caso han puesto en evidencia estas empresas que han desplegado estrategias diferenciadas, y que no todos han logrado una inserción exitosa en los mercados locales.

Por lo demás, el enfoque metodológico adoptado, combinando una visión sistémica del sector con estudio de firmas, permite analizar desde nuevas ópticas el fenómeno de la inversión extranjera directa.

Son muchos los interrogantes que quedan abiertos con relación a las estrategias empresariales; por lo demás, el sector está atravesando por un período de fuerte crisis, del que sin duda saldrán nuevos y viejos ganadores y algunos perdedores.

Bibliografía

a) Artículos y Libros

- Aspiazu, D. (1998) *La concentración de la industria argentina a mediados de los años noventa*. Buenos Aires, Eudeba/FLACSO.
- Cámara Industrial de Productos Alimenticios (CIPA) (1981) *Medio siglo de vida*. Buenos Aires, Carcos.
- CEPAL (2002) *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, (informe correspondiente al año 2001).
- Chudnovsky D. y A. López (2001) *La transnacionalización de la economía argentina*. Buenos Aires, Eudeba/Cenit.
- Chudnovsky, D., A.López y F. Porta (1995) "Más allá del flujo de caja. El boom de la inversión extranjera directa en la Argentina" en *Desarrollo Económico*, no.137, v.35, abril-junio.
- Gutman, G. y V. Cesa (2002) "Innovación y cambio tecnológico en las industrias de la alimentación en la Argentina", en R.Bisang, G.Lugones y G.Yoguel (comps.) *Apertura e innovación en la Argentina*, Buenos Aires, Redes/UNGS/Miño y Dávila.
- Gutman, G. (2002) "Impacts of the Rapid Rise of Supermarket on Dairy Products Systems in Argentina", *Development Policy Review*. 20 (4).
- (1999) "Desregulación, apertura comercial y reestructuración industrial. La industria láctea en Argentina en la década de los noventa" en D. Azpiazu (comp.) *La desregulación de los mercados. Paradigmas e inequidades de las políticas del neoliberalismo: las industrias lácteas, farmacéuticas y automotriz*. Buenos Aires, Tesis-Norma/ FLACSO, 1999.
- Gutman, G. y P. Lavarello (2004) "Inversiones extranjeras directas en las industrias lácteas y de galletitas y golosinas en Argentina y el Mercosur". Mimeo, Santiago de Chile, CEPAL.
- Gutman, G. y C. Rebella (1990) "Subsistema lácteo" en G. Gutman y F. Gatto (comps.) *Agroindustrias en Argentina*. Cambios organizativos y productivos (1970-1990). Buenos Aires, CEAL/CEPAL.
- Heymann, D. y B. Kosacoff (eds.) (2000) *La Argentina de los noventa. Desempeño económico en un contexto de reformas*. Buenos Aires, Eudeba/CEPAL.
- Knecher, L. y R. Fuld (1998) "Orígenes, desarrollo y desaparición de una empresa de capital nacional: la historia de Kasdorf S.A." en *Ciclos*, no. 16.
- Kulfas, M., F. Porta y A. Ramos (2002) *Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina*. Buenos Aires, CEPAL.



b) Publicaciones periódicas

Mercado (1990-2002)

Alimentos Argentinos (2000-2002)

c) Fuentes escritas

Base de datos del área de Economía y Tecnología de FLACSO, Buenos Aires.

Bagley, Memorias y Balances, 1995-1998.

Danone Group, Rapports Annuels, 1995, 1999, 2001

d) Páginas web

<www.bongrain.com>

<www.cil.org.ar>

<www.danone.com>

<www.kasdorf.com.ar>

<www.laserenisima.com>

<www.nestle.com>

<www.nestle.com.ar>

<www.numico.com>

<www.nutricia.com>

<www.parmalat.com>

<www.sancor.com>

e) Entrevistas

Dora Rodríguez (Jefa de Planificación Comercial de Lactona, S.A), 11-06-2003.

Philippe Loic Jacob (asesor del presidente de Danone), 25-07-2003.

Gustavo Ferrere (productor lácteo, proveedor de Mastellone Hnos), 29-07-2003.

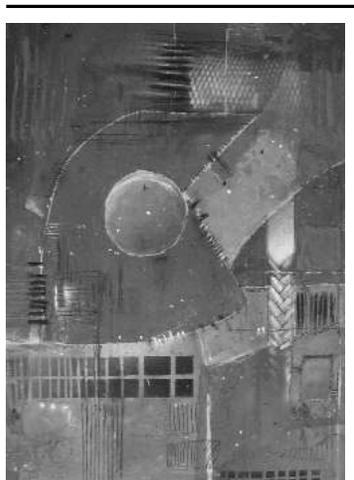
Alejandro Stengel (consultor, Booz Allen & Hamilton), 8-08-2003.



La construcción de la cuenca lechera en la Laguna (1948-1975)

*Mario Cerutti**

*Eva Rivas Sada***



Fecha de recepción: febrero de 2007.
Fecha de aceptación: agosto de 2007.

* Universidad Autónoma de Nuevo León.
Correo electrónico: mcerutti@faeco.uanl.mx
* CIESAS/Universidad de Monterrey.
Correo electrónico: evarivass@yahoo.com.mx

Resumen / Abstract

Se muestra aquí cómo se reconvirtió el tejido productivo de un espacio regional del norte de México (la Comarca Lagunera) a partir de 1950, y de qué manera se construyó, en un área semiárida, una de las cuencas lechera más importante de México. Sustentada desde finales del siglo XIX en la agricultura del algodón, la Laguna debió soportar un severo proceso de transformación que supuso mecanismos productivos nuevos, decisivas innovaciones tecnológicas, diferentes mecanismos de asociación entre los productores, firme presencia institucional y reorientación de las actividades empresariales. Al cabo de este proceso, a mediados de los setenta, la cuenca lechera estaba en

This work addresses the transformation of the productive scheme in La Comarca Lagunera region, located in northern Mexico, particularly since 1950. It also focuses on the construction process of one of the most important Mexican milk industries in a semi-arid area. By the end of the XIX century, La Laguna based its economy on cotton agricultural production, but later on the region undertook a severe process of transformation which produced new productive mechanisms, decisive technological innovations, different forms of association among producers, a steady institutional presence and a reorientation of entrepreneurial activities. At the end of the above



condiciones de alumbrar una de las más poderosas empresas agroalimentarias del México actual: el grupo Lala.

Palabras clave: la Laguna, tejido productivo, cuenca lechera, agricultura.

process, in the mid seventies, the so called milk 'rim' in the region was already in position to origin one of the most powerful firms in today's Mexican agro-food sector: the *Lala* Group.

Key words: La Laguna, productive scheme, milk 'rim', agriculture.

Introducción¹

Como hemos insistido en trabajos previos,² el extenso norte de México configura un área particularmente rica para los análisis sobre desarrollo regional, para la historia económica comparada y los estudios empresariales.³

La demostrada vivacidad de los segmentos productivos que se desarrollaron en el norte de México a partir del siglo XIX no se lograría explicar, sin reconocer -en un sitio prioritario- el impacto de la economía de los Estados Unidos. Pero a la vez, es menester resaltar que, en su conjunto, el Norte ha presentado dinámicas locales diferenciadas porque tuvo la oportunidad -y la tiene hoy- de *operar simultáneamente con dos mercados*: el interno, de ritmos más

¹ Una versión previa se incluyó en Vargas Flores, 2006.

² En especial, Cerutti, 2005 y 2006a.

³ Su condición de periferia inmediata del más grande mercado nacional gestado por el sistema capitalista (los Estados Unidos), su calidad de prolongación territorial de una economía que protagonizó con vigor la revolución industrial y que se transformó en la más poderosa estructura productiva del planeta, le ha conferido posibilidades de funcionamiento no perceptibles con facilidad en otras áreas de la economía atlántica. El Norte, aquí considerado, suma alrededor de un millón de kilómetros cuadrados distribuidos entre los seis estados fronterizos con Estados Unidos (Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas) y sus respectivos colindantes meridionales: Baja California Sur, Sinaloa, Zacatecas, Durango y porciones de San Luis Potosí.



lentos, expresión de una sociedad periférica, y el externo, dotado de la mayor agilidad histórica y concentrado justamente en la economía estadounidense.

Investigaciones recientes⁴ han permitido delinear ciertas características de la historia socioeconómica de esta compleja geografía multirregional. Una de las conclusiones obtenidas propone que áreas significativas del Norte han ofrecido, a partir del último tercio del siglo XIX, condiciones favorables para el surgimiento de empresas, grupos y redes empresariales de cierta relevancia a escala de una sociedad periférica.⁵

Los estudios mencionan que desde hace más de cien años comenzaron a florecer de manera simultánea o sucesiva espacios urbanos, urbano-portuarios, urbano-rurales, rurales y mineros dotados de intensa fertilidad empresarial. Ello habría estado ligado a la paralela aparición y desenvolvimiento local/regional de ágiles tejidos productivos capaces, a su vez, de engendrar nuevas unidades de producción, extenderse al comercio y a los servicios, articularse a algunos de los mercados arriba indicados y reproducirse (sobrevivir) en el mediano o en el largo plazo como entramado productivo/empresarial.⁶

La Comarca Lagunera, por cierto, puede incorporarse a estos espacios regionales del norte mexicano dotados de una histórica y visible fertilidad empresarial y, por ello mismo, de una evidente capacidad de reconversión de sus tejidos productivos. Ubicada en el desértico norte central de México, y a pesar de estar dividida geopolíticamente entre dos entidades federativas, la Comarca Lagunera ha poseído, y mantiene, una dinámica productiva y cultural propia. Con una extensión cercana a los 48 mil km², forma parte de la alti-

⁴ Estados de la cuestión en Cerutti, 1994 y 2006.

⁵ Esta mirada global sobre los propietarios del Norte incluye desde empresariados de base urbano-histórico-industrial, como los surgidos en Monterrey, a los dotados de un sustento agrícola, agroexportador o agroindustrial, como los de la Laguna, Nuevo León, Tamaulipas, Sinaloa y Sonora.

⁶ Entre los casos más analizados por la investigación de los últimos veinticinco años se cuentan Monterrey y su entorno binacional (1850-2005); el Noroeste con agricultura de exportación (1925-2005); el Noroeste agroindustrial (1930-1985); el espacio central chihuahuense (1870-1915); los bolsones mineros del noroeste de Sonora (1870-1920); la ciudad-puerto de Mazatlán y sus alrededores minero-agrícolas (1880-2005); el espacio minero central que incluye San Luis Potosí y Zacatecas (1870-1920); y el Sureste agrícola de Nuevo León (1890-1975).



planicie denominada el *desierto chihuahuense*. Su clima es extremo, con temperaturas mayores a los 40° centígrados, con veranos secos, calientes, y sumamente largos al prolongarse por más de siete meses. Está bañada por dos ríos, el Aguanaval y el Nazas. Este último, el más caudaloso e irregular, nace en la Sierra Madre Occidental. Una espectacular especialización agrícola y sus multiplicadores articularon a partir de 1870 un ágil espacio rural con un sistema de ciudades bien conectado con el resto del territorio nacional (mapa) y con los Estados Unidos. Los siguientes párrafos se dedican a esbozar una porción de aquella dinámica, la transitada sobre todo entre 1950 y 1975.



Del glorioso algodón a la leche bronca

El domingo 6 de marzo de 1960 un articulista del diario local *La opinión* se preguntaba algo inquietante: ¿Realmente se estaba "hundiendo la región Lagunera"? Porque, según su entender, la antaño fértil comarca atravesaba "la



más grave crisis que haya padecido nunca".⁷ Dos semanas antes, en febrero de 1960, *La opinión* había empezado a admitir: "la región está en crisis".⁸

Lejos habían quedado pues, aquellos gloriosos tiempos porfirianos, cuando empresarios como John Brittingham, Tomás Mendirichaga, Juan Terrazas y Luis Gurza, ante el asombro del mismo Presidente Díaz, habían sido capaces de conseguir en sólo un mes los tres millones de dólares requeridos para fundar el Banco Refaccionario de la Laguna.

1. La construcción inicial del tejido productivo

A partir de 1870 y bastante antes antes que llegara el ferrocarril, la Laguna se había definido como una de las más ágiles zonas de agricultura especializada de México. Su producto básico, el algodón, se orientaba con fuerza hacia un mercado interior en plena articulación y con claros signos de expansión.⁹

El cultivo de la fibra fue incentivado y acompañado por una red de obras de irrigación, por importantes establecimientos agroindustriales y manufactureros, por un apretado racimo de instituciones financieras (pre bancarias, bancarias y para-bancarias) y por una concentración demográfica urbana y rural de rápido desenvolvimiento.¹⁰

⁷ Y tras mencionar las posibles causas de la crisis, remataba con este ilustrativo párrafo: "Los recursos de los cosecheros (de algodón) se fueron agotando poco a poco, después de aquella prosperidad desorbitada de 1950 y 1951, en que el algodón alcanzó precios extraordinarios y de la noche a la mañana las fortunas crecieron como torres de pastel...En esos años, sobre el asfalto de nuestras calles llegaron a rodar majestuosos más de treinta Cadillacs que por entonces eran los automóviles más lujosos y caros. Pero eso quedó atrás, en plan de leyenda. Hace años que los Cadillacs de último modelo no ruedan por nuestras calles. *La opinión*, 6 de marzo de 1960, sección dominical.

⁸ Agregaba la crónica: "Ha sido el algodón el que ha logrado en menos de tres cuartos de siglo convertir a una hacienda de labor en la magnífica y moderna ciudad de Torreón (y) ha hecho posible la instalación de industrias dependientes de la fibra -despepites, compresoras, molinos de aceite- que suponen inversiones por millones de pesos. El agricultor ha sido y sigue siendo el pilar sobre el que descansa toda esta estructura. *La opinión*, 23 de febrero de 1960, primera sección.

⁹ La industria textil -instalada en el centro y norte de México- gestaba demandas suficientes para provocar el auge regional del algodón.

¹⁰ Entre otros, Saravia, 1910; Plana, 1996; Machuca Macías, 1991; Vargas-Lobsinger, 1984 y 1999; Barragán y Cerutti, 1993; Meyers, 1997; Cerutti, 1997, 1999a, 1999b y 2003; Cerutti, Corona Páez y García, 1999; Castañón Cuadros, 2003; Flores Nájera, 2003; Arreola, 2003; Zuleta, 2000; Villa Guerrero, 1995a y 1995b.



Hacia 1915 el algodón se extendía por numerosas haciendas y por un colorido enjambre de ranchos, fincas anexas y lotes.¹¹ Lo hacía siguiendo siempre las presas, canales derivadores y acequias que se fueron bifurcando por decenas de miles de hectáreas en los municipios de Lerdo, Gómez Palacio, Mapimí, Viesca, Matamoros, Torreón y San Pedro.

Entre 1870 y 1920, la organización de la producción agrícola y el uso intensivo del suelo en la Laguna operaban con diversos mecanismos: a) el propietario de la tierra dirigía de manera personal la producción en su predio; b) entregaba parcelas (ranchos y lotes) en arrendamiento; c) explotaba porciones de su propiedad con el sistema de aparcería; d) los arrendatarios podían subarrendar tierra o cederla bajo el sistema de aparcería; e) se combinaban varias de estas formas explotación.

La aparición de establecimientos dedicados a la transformación de la semilla del algodón, en especial de la poderosa Compañía Industrial Jabonera, brindó un nuevo impulso a la dinámica productiva rural y urbana de la Laguna. La elaboración de aceite y jabón (y de otros productos complementarios como el cake, la harinolina y la glicerina) abrió nuevos mercados a agricultores y fabricantes. El insumo tradicional, la fibra de algodón, fue complementado con la semilla, lo que supuso una diversificación del mercado sin elevar de manera especial los costos de producción en el sector rural.

En términos del tejido *productivo-empresarial*,¹² explotaciones rurales, industria urbana y servicios complementarios se entrelazaron con firmeza en el mismo espacio lagunero. La fusión agro-industrial, con sus multiplicadores

¹¹ Muchas de ellas administradas o arrendadas por agricultores de origen español. Véase Cerutti, Corona Páez y Martínez García, 1999.

¹² Un concepto que pretende resumir: a) las más o menos intensas interrelaciones que generan y mantienen de manera prolongada productores y empresas situadas en un mismo espacio regional; b) los multiplicadores que se extienden hacia atrás y hacia adelante en el sistema productivo en desarrollo y que, por lo tanto, involucran desde productores de materias primas e insumos hasta servicios en general, mecanismos de crédito, operaciones de distribución e instituciones locales; c) los vínculos económicos, organizacionales y de confianza que se establecen entre empresarios y productores, con sus mecanismos de diversificación de actividades aún cuando el espacio estudiado tenga cierto nivel de especialización. Se trata de una noción derivada de las discusiones sobre sistemas productivos locales (SPL) y distritos industriales (DI) desarrollada en la Europa del Sur a partir de los años ochenta. Algunas diferencias con estos conceptos inaugurales son: a) el tejido productivo-empresarial amplía su radio de acción a las áreas agrícolas (y en este sentido se nutre también de la economía difusa, destacado por Bagnasco, 1991 y 2000);



hacia atrás y hacia adelante, se manifestó con claridad en un territorio semi-desértico que medio siglo atrás era recorrido por comanches y apaches. El tejido productivo no sólo se afianzó por décadas, sino que se expandió bajo la influencia de una innovación tecnológica central (uso industrial de la semilla), de inversiones cruzadas provenientes del mismo Norte, de la asociación de agentes empresariales con experiencia, de la incorporación de novedades en materia de gestión y planeación empresarial, de la integración del mercado nacional y del aprovechamiento de coyunturas favorables en la economía atlántica.

2. Hacia la crisis

La revolución de 1910-1917 y la reforma agraria posterior, ya en los años treinta, habrían de afectar profundamente el ágil escenario empresarial que borbotaba desde el porfiriato. La Comarca fue uno de los ámbitos donde la lucha por la tierra se tornaría más intensa desde los años revolucionarios y, en consecuencia, el reparto agrario se convirtió en un asunto de prioridad política para el poder central. Decenas de miles de hectáreas fueron fraccionadas, tanto bajo el régimen de la llamada *pequeña propiedad* como bajo el sistema ejidal, en particular durante los años de Lázaro Cárdenas (1934-1940).¹³

No obstante, los profundos cambios en la tenencia de la tierra, la desarticulación de numerosas empresas y explotaciones agrícolas y la consiguiente salida de capitales, la especialización algodонера se mantuvo como eje de la actividad regional al menos hasta la década de los cincuenta del siglo xx.¹⁴

b) no se limita por lo tanto al sector industrial urbano; c) incluye tanto pequeñas como medianas y grandes empresas, pequeños y grandes productores; d) no requiere un caso extremo de especialización en el espacio estudiado, como en alguna medida parecen exigir los conceptos SPL y DI; e) incorpora como dato vertebral las relaciones empresariales, en las cuales no sólo destacan las puramente económicas, sino también las parentales y las sustentadas en mecanismos de confianza.

¹³ Según un informe del Banco Nacional de Crédito Agrícola, el reparto agrario llevado a cabo en la Comarca Lagunera desde 1936, favoreció a 32 mil campesinos, con una superficie con derecho a riego de los ríos Nazas y Aguanaval de 146 mil hectáreas (un promedio de 4.56 hectáreas por jefe de familia). A la pequeña propiedad se destinó una superficie global de 71 mil hectáreas con derecho a riego. Banco Nacional de Crédito Agrícola, en *La opinión*, 17 de marzo de 1960, segunda sección.

¹⁴ En 1951 se sembraron 132 mil hectáreas de algodón.



La documentación notarial, la información asentada en los registros de la Propiedad y el Comercio¹⁵ y la cotidiana información que periódicos como *La opinión* y *El siglo de Torreón* proporcionaban en los años cincuenta e incluso en los sesenta muestras de que permanecían vivos los numerosos multiplicadores que rodeaban el cultivo del algodón, y que habían consolidado en la Comarca un tejido productivo y empresarial nacido décadas atrás.¹⁶

Entre las numerosas actividades conexas, las fuentes detallan de manera constante sobre fumigadoras, servicios aéreos, compañías despepitadoras, uniones de crédito y financieras, empresas de transporte, talleres para equipamientos de bombeo, centros bioquímicos, agencias de automotores y venta de tractores, proveedores de maquinaria agrícola, laboratorios técnicos, productores químicos, constructores de pozos para extracción de agua subterránea, distribuidores de insecticidas y fertilizantes, abastecedores de artículos eléctricos.¹⁷

Sin embargo, durante la última semana de marzo de 1960 se difundía con amplitud un "plan para reestructurar una nueva política agrícola regional". ¿De qué se trataba? En una reunión de "alto nivel", que incluyó al mismo Secretario de Agricultura, se había mencionado que "la Laguna necesita(ba) más que agricultura". No sólo eso, debía limitar el cultivo de algodón: "Ni con la presa del Palmito llena puede ni debe cultivarse más algodón", se aseveró. Más todavía: "El concepto de la Laguna como zona exclusivamente algodонера debe desaparecer...(su futuro) debe encauzarse hacia la diversificación de cultivos". ¿Sólo de cultivos? No exclusivamente. La ganadería podía encontrarse entre las posible alternativas.¹⁸

3. La experiencia ganadera

Según Aguilar Valdés y colaboradores (1996) fueron varias las circunstancias que permitieron o estimularon el surgimiento de la cuenca lechera en la

¹⁵ Donde quedaron asentados los créditos que recibían los productores, sobre todo los privados, por parte de la banca regional.

¹⁶ Datos y hechos que además hacían suponer la perdurabilidad del algodón como eje de crecimiento económico.

¹⁷ Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Torreón (RPPCT), sección Comercio, 1950-1960.

¹⁸ *La opinión*, 26 de marzo de 1960, primera sección.



Comarca Lagunera. Una de ellas, citada expresamente, fue "la crisis del algodón en la mitad de la década de los años cincuenta, originada por la fuerte sequía y el colapso del precio internacional de la fibra" (Aguilar et al., 1986:1).¹⁹ Y luego señalan:

La producción de algodón se vio completamente desalentada por la disminución de la demanda que provocó el fin de la guerra de Corea²⁰ y el *dumping* impulsado por el vecino país del norte que, entre otras cosas, implicó una fuerte disminución en el precio y una completa inestabilidad en los mercados internacionales. La actividad algodonera empezó a dejar de ser rentable a partir de 1948, profundizándose su crisis en 1955-1960.

Para estos y otros autores, la crítica situación que comenzó a vivir la agricultura regional en los años cincuenta "orilló a los productores privados a abandonar este cultivo y a buscar alternativas menos inestables" (*Idem*). Entre las principales estuvo la producción lechera.

En realidad, habrían sido varios los factores que incidieron en la reconversión productiva y empresarial operada desde la actividad algodonera a la producción láctea y agroalimentaria. A los vaivenes en los precios internacionales y a la caída de la demanda del algodón en Estados Unidos se sumaron: a) el encarecimiento de los insumos agrícolas, principalmente del agua, electricidad, fertilizantes y plaguicidas; b) la entrada en el mercado nacional de fibras sintéticas, lo que contribuyó a poner fin a las altas tasas de rentabilidad que solía caracterizar esta actividad; c) el agotamiento de las tierras por la explotación sistemática del monocultivo; d) el azote de múltiples plagas: roedores, gusanos bellotero y rosado, conchuela y araña roja; e) una cada vez más explícita renuencia oficial a seguir subsidiando este tipo de agricultura, sobre todo la sustentada en la organización ejidal.

En otras palabras, se estaba marchitando con rudeza la especialización sustentada en el algodón, por lo que se apuntó a diversificar la producción rural e incursionar en negocios alternativos. Uno de ellos, que merece ser recordado aquí, era la experiencia previa de la Comarca en materia de ganadería vacuna.

¹⁹ La sequía asoló por más de diez años a la Comarca, desde finales de los cuarenta.

²⁰ Entre 1952 y 1954.



Ya en la década de los años veinte el gobierno federal fomentaba la producción pecuaria con el doble propósito de conseguir la suficiencia alimenticia y paliar los altos índices de desnutrición. El consumo de leche y carne se volvió significativo en el discurso gubernamental y como política pública. Dado que el hato ganadero se había reducido drásticamente por la guerra civil, el Estado fomentó la importación de razas más productivas que las autóctonas: Holstein, Jersey, Guernsey y Airshire.

A nivel regional, la respuesta inicial tuvo que ver con la ganadería de engorda debido a que la carne contaba con posibilidades de ser comercializada en el mercado de los Estados Unidos, sempiterno aliado de los empresarios del norte de México. Si bien el crecimiento del sector pecuario en la Comarca y zonas circunvecinas se desarrolló durante mucho tiempo como una actividad complementaria a la agricultura, es menester insistir en su importancia -para lo que sucedería más tarde- por tres razones: a) se trataba de una experiencia que habría de facilitar la reconversión hacia el sector lácteo por la consiguiente posibilidad de actuar de manera relacionada, como elemento de diversificación productiva; b) el significativo número de sociedades y uniones ganaderas que se registraba oficialmente ya en los años cuarenta (cuadro 1) y que agrupaban o enlazaban a los dueños de los principales ranchos de la Comarca y de zonas aledañas;²¹ c) la eventual significación del papel que habrían jugado los propietarios y administradores de origen español, en particular los procedentes de regiones de la cornisa cantábrica, dotados de una trayectoria secular en manejo de ganado y producción láctea (Domínguez, 2005, Domínguez y Cerutti, 2006).²²

²¹ Como apunta de manera no exhaustiva el cuadro 1, las empresas y uniones proliferaban a mediados de los cuarenta. La organización de los ganaderos, impulsada con frecuencia desde esferas oficiales, tenía entre otros fines allegar recursos de los programas de fomento y, a la vez, negociar permisos de importación y aranceles para la exportación de carne con los gobiernos estatal y federal. Dentro de este conjunto destacó la Unión Ganadera Regional del Norte de Durango. RPPCT, 1940-55.

²² Sobre todo los provenientes de Cantabria y Asturias, dos de las grandes regiones lecheras de España. El caso de los hermanos Tricio Gómez, que arribaron desde Cantabria, podría adoptarse como ejemplo.



Cuadro 1. Empresas y asociaciones ganaderas en la Laguna (1945-1955)

Sociedad/empresa	Fecha*	Estado en fecha indicada
Compañía Agrícola y Ganadera de Torreón	Abr/45	Operando
Compañía Ganadera Los Compadres	Ene/46	Operando
Paredones, Cía. Agrícola y Ganadera	Mzo/46	Disolución
Cía. Ganadera Castellón	Mzo/50	Disolución
Cía. Ganadera de Torreón de Cañas	Ene/47	Operando
Rastros de Torreón	Ago/47	Operando
Ganadera El Refugio	Mzo/50	Operando
Soto y Sosa, S. de R.L.	Mar/47	Constitución
Ganados e Inversiones	Nov/47	Constitución
Cía. Agrícola y Ganadera Providencia	Dic/50	Constit/Domicilio: Saltillo
Cía. Ganadera Barraza y Aizpuru	Nov/47	Constitución
Explotadora Ganadera	Sep/50	Constitución
José María Gómez y Hnos.	Ene/47	Constitución
Ganadera San Juan, S.A.	Mayo/49	Constitución
Cía. Ganadera La Zarca	Mzo/51	Operando
Asociación Ganadera de Productores de Leche Mariano Matamoros	Dic/51	Operando
Unión de Crédito de Productores Agrícola-Ganadera del Valle Lagunero, A.C.	Ago/50	Constitución/Ejidal
Proveedora Agrícola Ganadera	Mzo/48	Constitución
Unión Ganadera Regional del Norte de Durango	1956	Operando
Asociación Civil de Pequeños Ganaderos Maclovio Díaz de Mapimí	Mar/45	Constitución
Pequeños Agricultores y Ganaderos del Perímetro de Cartagena	Ago/44	Constitución
Cía. Ganadera de Cieneguilla, S.C.P.	Oct/47	Constitución
Sociedad Ganadera García y Flores	Dic/48	Operando
Cía. Ganadera La Espinera, S. de R.L.	Sep/52	Constitución
Julio Ugarte e Hijos (ganados)	Abr/49	Constitución
Ganadera El Refugio, S. de R.L.	Abr/50	Operando Const: 1943
Unión de Productores Agrícolas Ganaderos del Valle Lagunero, A.C.	Nov/50	Constitución/Ejidal
Cía. Ganadera de San José de Bella Vista, S. de R.L.	Jun/51	Constitución
Cía Ganadera La Zarca y Anexas, S. de R.L.	Abr/51	Operando
Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón	Abr/51	Constitución
Cía. Ganadera de Torreón de Cañas, S. de R.L.	Abr/52	Operando/Const: 1945

* Fecha del registro documental encontrado
Fuente: AGECE, RPPCT, ANED, AGED, 1945-1960



4. Leche *bronca*, política pública, pasteurizadoras

Se ha indicado, aunque sin precisar las fuentes, que a finales de los años cuarenta el hato lechero de la Comarca rondaba las cuatro mil vacas y que la ordeña generaba unos 33 mil litros diarios. Al margen de estas cifras (que serían bastante inferiores a lo que los prolongados antecedentes ganaderos de la Laguna sugieren), es evidente que la producción más extendida era rudimentaria: se explotaba un número pequeño de vacas criollas que se ordeñaban a mano y que proporcionaban de cuatro a ocho litros diarios por animal. Los corrales se ubicaban en las mismas viviendas suburbanas, junto a gallinas y pollos, caballos y enseres para el trabajo agrícola.²³ No obstante, uno de los beneficios de la incipiente ganadería lechera consistía en que posibilitaba el manejo de cierta liquidez durante las fases críticas del ciclo agrícola, además de asegurar abono para suelos empobrecidos tras décadas de explotación intensiva.

Era un paisaje que correspondía, por cierto, al escaso desarrollo de la ganadería lechera en México, explicado porque la leche fresca no formaba parte de la dieta básica de la población.²⁴ Por lo tanto, su consumo era muy reducido y restringido a menores de edad, mujeres embarazadas o en estado de lactancia. Otro problema consistía en que no se contaba con técnicas y equipos que permitieran conservar la leche fresca y sus diversos derivados, principalmente para la distribución comercial (cuestión central en una geografía donde predominan climas cálidos y húmedos).

En otras palabras: en el México de mediados del siglo xx aún no se había conformado un mercado masivo de consumo para los productos lácteos. Por la misma inmadurez y escasa relevancia de la actividad en términos económicos, los gobiernos no insistían demasiado en su control sanitario: las condiciones de producción eran precarias, se presentaban enfermedades en el ganado de forma recurrente, la calidad de la leche era pobre, se vendía "caliente", sin pasteurizar y se distribuía en condiciones poco higiénicas.²⁵

²³ El grueso de las ventas se realizaba a las queserías locales para la elaboración de mantequilla, crema y quesos frescos, ya fuese de manera directa o a través de intermediarios.

²⁴ Situación completamente distinta a la de España o Italia, o a la de países como Argentina en América Latina.

²⁵ "Los gastos que el gobierno erogaba para tratar de evitar problemas de salud pública eran cuantiosos y sumamente pobres los resultados". Aguilar Valdés et al., 1996 p. 3.



No debe extrañar que a finales de los años cuarenta se desataran en la Comarca, una vez más, enfermedades ligadas a la falta de control sanitario y a la ausencia de procesamientos de la leche, las que causaron hasta muertes entre la población. Ello obligó "al Gobierno Federal y, sobre todo, al Estatal, a intervenir para evitar la venta de leche bronca"(Idem).

En 1949 se tornó efectiva la obligatoriedad de la pasteurización a través de reglamentaciones sanitarias derivadas de la Ley de la Industria de la Leche y sus Derivados, dictada en julio de 1940 en Coahuila por el gobierno de Pedro Rodríguez Triana.²⁶ En 1949 se ordenaba asimismo el traslado de los establos fuera de los núcleos urbanos, el mejoramiento de su infraestructura, el uso de artículos sanitarios, la introducción de maquinaria de ordeña y mejoras en la alimentación del ganado para aumentar la calidad alimenticia de la leche y garantizar su inocuidad.

La primera planta de la que se tiene confirmación documental en la Comarca fue la impulsada por la Compañía Pasteurizadora La Higiénica, fundada en Torreón el 22 de enero de 1949 con un capital de 50 mil pesos. Destacaba entre sus accionistas Abilio Hoyos (tesorero de la empresa), a quien se verá posteriormente en numerosos proyectos ligados al sector.²⁷ La Higiénica precedió a una auténtica explosión de pasteurizadoras en el amplio territorio de Coahuila entre 1949 y 1960. Un recuento no exhaustivo indica la aparición de plantas no sólo en Torreón, sino que también se mencionan en Saltillo, Piedras Negras, Nueva Rosita, Monclova y Allende, mientras se regis-

²⁶ La ley de 1940 contemplaba, entre otras, las siguientes estipulaciones: a) la leche destinada al mercado para su consumo en Coahuila debía pasteurizarse; b) "se entiende por leche pasteurizada aquella que (...) sea sometida a la acción del calor a una temperatura comprendida entre los 63 y 65 grados centígrados durante un tiempo no menor de 30 minutos, y en seguida se enfríe bruscamente a 10 grados centígrados como máximo, temperatura en la que deberá conservarse hasta su entrega al consumidor; c) el territorio del estado será dividido en zonas para establecer en cada una de ellas una planta pasteurizadora única, autorizada y supervisada por los Servicios Sanitarios Coordinados del Estado; d) el personal técnico que laborase en las plantas pasteurizadoras dependería directamente de los Servicios Sanitarios. Periódico Oficial del Estado de Coahuila, 24 de julio de 1940.

²⁷ Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC), protocolo de Aureliano Rodríguez, 22 de enero de 1949, fs. 9-17. El primer presidente de La Higiénica fue Aurelio Navarro. Entre sus directivos también figuraban Ramón Cantú, José Antonio Vera y Jesús Flores. Abilio Hoyos y sus hermanos compartieron asimismo la fundación de la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón, que promovía "la mecanización del campo", la "creación de centrales de maquinaria agrícola" y las "plantas centrales de pasteurización". RPPCT, sección Comercio, 13 de marzo de 1952.



traban diversas uniones de productores en algunas de esas localidades y en Sabinas y Nava.²⁸

Muy importante en términos institucionales y de promoción empresarial fue -apoyándose en la misma ley de Rodríguez Triana- que se insistiera en brindar preferencia a la fundación de plantas pasteurizadoras a los productores articulados en cooperativas.²⁹ De esta posibilidad habrían de surgir sociedades y organizaciones fundamentales para el desenvolvimiento de la cuenca lechera lagunera

Cuenca lechera y nuevo tejido productivo

1. La Unión de Crédito

Alimentada por un lento, múltiple y poco fácil proceso de reconversión productiva,³⁰ la ganadería lechera emergería como el camino con mayor futuro para propietarios y empresarios locales por dos razones adicionales: a) se habría de vincular a un mercado interno protegido y subsidiado por el Estado; b) tendría acceso a diferentes programas federales de fomento agropecuario.

Un paso fundamental en la progresiva organización de los ganaderos lecheros de la Laguna y en su evolución hacia las unidades pasteurizadoras fue la gestación de la Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón S. A. de C. V.,³¹ constituida el 12 de noviembre de 1949 tras haber sido autorizada por la Comisión Nacional Bancaria.

²⁸ Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC), secciones de Agricultura y Fomento, Hacienda e Industria (1945-1960).

²⁹ Decía la ley de 1940 (art.15): "Para la fundación de las plantas pasteurizadoras se dará preferencia a los productores de leche, tratando de organizarlos en cooperativas" Sólo en caso que no fuera factible, podría concederse la concesión respectiva "a las personas que a juicio de los Servicios Sanitarios Coordinados ofrezcan mayores garantías...".

³⁰ La diversificación agrícola se procuró también en torno a los cultivos de melón, sandía, nogal, nopal y vid, además del cultivo de granos y forrajes para el ganado. Dentro de la actividad pecuaria se incursionó en los ramos porcícola, avícola y cárnica de ganado menor. De la misma manera que la industria láctea, se impulsaron la vitivinícola y la elaboración de dulces regionales con base en la nuez y la leche de cabra.

³¹ Las uniones de crédito eran figuras jurídico-financieras que se implementaron con vigor desde principios de los años treinta, sobre todo en el sur de Sonora, donde el proyecto de desarrollo agrícola sustentado en la propiedad privada -pequeña y mediana- estaba siendo vigorosamente impulsado por gobernantes y funcionarios vinculados a la familia Elías Calles.



La flamante asociación se comprometía sobre todo a gestionar facilidades crediticias para el desarrollo de los productores de leche. Actuaría además para: a) prestar garantía o aval en créditos que solicitasen sus socios b) recibir depósitos de dinero; c) operar en la compra y venta de abono, ganado, aperos, útiles, maquinarias, materiales y demás implementos necesarios para la explotación ganadera e industrial de los socios; d) vender sus frutos o productos; e) promover la organización y administración de empresas de industrialización o de transformación.

La Unión de Crédito de Productores de Leche tuvo un capital inicial de un millón de pesos, y puso como condición esencial que dicho capital se conformara "en proporción al número de cabezas de ganado lechero" de cada uno de sus 114 socios. Pero para ser socio era "preciso acreditar" la calidad de propietario de ganado productor de leche en Coahuila o entidades colindantes. Cada socio "adquirió acciones en un número igual al de cabezas de ganado productor de leche de su propiedad". Ninguno de ellos podía ser propietario de más de 15 % del capital.³²

El primer Consejo de Administración fue configurado por personajes conocidos en los ámbitos de la propiedad rural, la ganadería y la empresa laguneras. Entre ellos se contaban nuestro conocido Abilio Hoyos y Ramón Cantú, accionistas de La Higiénica, y Román Cepeda, alcalde de Torreón e inminente gobernador de Coahuila (cuadro 2). Entre los accionistas más destacados están Cepeda, Hoyos, Jesús Flores, Manuel Armendáriz, Ramón Cantú, Indalecio Gómez de la Sierra, Juan Franch e Inocencio Luévanos, todos con cien o más acciones.

2. Pasteurizadora Laguna

Meses más tarde, el 21 de marzo de 1950, se avanzó un nuevo escalón en el prolongado camino de la reconversión productiva: la creación de Pasteurizadora Laguna S. A. de C.V.³³

³² AGECE, protocolos de José G. García, 12 de noviembre de 1949, fs. 158-173; y 21 de marzo de 1950, fs. 8-25; RPPCT, sección Comercio, 19 de enero de 1950. Si un accionista dejaba de ser propietario de ganado productor de leche, estaba "obligado" a vender sus acciones al precio de mercado.

³³ Se dedica especial atención a esta pasteurizadora y a la Unión de Crédito que la impulsó porque resultó el cimiento histórico del actual grupo agroalimentario LaLa.



Cuadro 2. Unión de Crédito de Productores de Leche
Consejo de Administración (1949)

Presidente	Manuel Micher Jr.
Secretario	Ernesto Basso Jr.
Vocales	Abilio Hoyos
	Félix Guerrero
	Ramón Cantú
	Indalecio Gómez de la Sierra
	Román Cepeda
	Martín Figueroa
	Inocencio Macías
	Francisco Peña
	Juan M. Salcedo
	Lic. José C. Mijares
	Juan Pablo de la Torre
Salomón Gaytán	
Comisarios	José Antonio Vera Jr
	Ignacio Berlanga

Fuente: ver nota 32

En este caso el capital de arranque fue de 2,400,000 pesos y tres las "condiciones esenciales" para asociarse: a) ser miembro de la Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón; b) obligación de entregar a Pasteurizadora "la producción de leche obtenida en el ganado lechero manifestado ante la Unión"; c) pero "desde luego tendrá el derecho de que se le reciba por la Planta Pasteurizadora la leche producto de su ganado vacuno lechero", al precio y en las condiciones "fijadas por el Consejo de Administración".³⁴

¿Cuáles eran sus fines? Entre los más llamativos se contaban: a) la adquisición de la maquinaria y equipos necesarios para la instalación de "una planta destinada a la pasteurización de la leche", incluyendo la enfocada a la industrialización de la leche y sus productos; b) la compra de terrenos y la construcción de edificios, bodegas y almacenes necesarios "para el establecimiento de la Planta Pasteurizadora e industrializadora de la leche"; c) la adquisición, compra, venta y negociación de la leche y sus derivados.

³⁴ AGECE, protocolo de José G. García, 21 de marzo de 1950, fs. 8-25.



Cuadro 3. Accionistas principales en Pasteurizadora Laguna, 1950

Accionistas-ganaderos	Cabezas
Román Cepeda	195
Jesús Flores	195
Manuel Armendáriz	150
Abilio Hoyos	145
Lino Valadéz	127
Ramón Cantú	100
Indalecio Gómez de la Sierra	100
Juan Franch	100
Inocencio Luévanos	100
Porcentaje del total	30% (1212)

Fuente: ver nota 34

Su construcción, precisamente, fue financiada en el momento inicial con el apoyo de los socios de la Unión de Crédito: 114 pequeños y medianos ganaderos que, en conjunto, contaban con un hato algo menor a las cuatro mil vacas. Como en la Unión, existía una gran heterogeneidad en torno a la posesión de vacas lecheras. El accionista con menos unidades contaba con tres cabezas; los que más tenían sumaban 195 (ver cuadro 3 y anexo 1). La gran mayoría poseía en promedio un mínimo de 15 y un máximo de 30.³⁵ Su Consejo de Administración (cuadro 4) presentaba componentes comunes con la Unión de Crédito.

Casi un año después de fundarse, los socios de Pasteurizadora decidieron elevar el capital a 3,360,000 pesos. Se pasó entonces de un valor de 300 pesos por acción a 420. Era presidente del Consejo de Administración en ese momento el licenciado José. C. Mijares.³⁶

La resolución fue asumida porque los costos de los equipos y "de la construcción (de la planta) han sido mayores de lo que se calculaba". Y para facilitar a los accionistas de Pasteurizadora el pago de ese capital, la Unión de

³⁵ Si se aceptase la estimación que ha indicado que el hato ganadero de la región rondaba las cuatro mil cabezas, se podría concluir que prácticamente todo aquel que contaba con ganado lechero ingresó como accionista, cuestión difícil de aceptar. Entre los accionistas figuraban varios inmigrantes oriundos del Norte español.

³⁶ RPPCT, sección Comercio, 21 de agosto de 1951. Para julio de 1950 el gerente de Pasteurizadora era Ernesto Basso Jr. *Idem.* 13 de julio de 1950.



Crédito ofreció "prestar a sus socios las cantidades necesarias" para la nueva suscripción de acciones. Los préstamos serían devueltos sobre la base de diez pesos mensuales "por vaca estabulada de su propiedad".

Cuadro 4. Pasteurizadora Laguna
Consejo de Administración (1950)

Presidente	Román Cepeda
Consejeros propietarios	Manuel Micher Jr.
	Lic. José C. Mijares
	Abilio Hoyos
	Ramón Cantú
	Lino Valdez
	Félix Guerrero
	Juan Pablo de la Torre
	Fernando Salinas
	Salomón Gaitán
Consejeros suplentes	Juan M. Salcedo
	Inocencio Macías
	Indalecio Gómez de la Sierra
Comisario propietario	José Antonio Vera
Comisario suplente	Ignacio Berlanga

Fuente: ver nota 34

En realidad, la construcción de la planta fue cofinanciada con apoyo estatal (Nacional Financiera, S.A.) y créditos de la banca privada. El crédito de Nacional Financiera fue aprobado el 9 de junio de 1950 cuando la instalación ya había comenzado, y permitió continuar con el proyecto. Hubo que recurrir finalmente al Banco Industrial de Monterrey para terminar la construcción.³⁷

Además de las dificultades de financiamiento se presentaron otros problemas. Por un lado, los permisos de importación de maquinaria solicitados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya que 80% de esos equipos soportaba prohibiciones. Y por el otro, la presión ejercida por multinacional Nestlé, ubicada en los Altos de Jalisco desde 1935, que obstaculizaba el proyecto mediante sus influencias en la burocracia mexicana.³⁸

³⁷ RPPCT, sección Comercio, 13 de julio de 1950.

³⁸ *Idem*, volumen 96, 13 de julio de 1950.



Como se ha dicho, desde sus comienzos la organización operó como una cooperativa (Salas, 2002:160).³⁹ Las acciones de cada productor eran proporcionales al número de cabezas de ganado lechero que poseyera, ninguno podía sobrepasar de 15% del paquete accionario,⁴⁰ y quien abandonara la organización quedaba obligado en principio a vender sus acciones al resto de los socios.

Se acordaron además ciertas exigencias elementales de funcionamiento productivo y de gestión, las cuales se convertirían con el tiempo en la principal ventaja competitiva de la nueva empresa, con base en su posterior éxito. Se estipuló como requisito de entrada la acreditación como productor de calidad. Los accionistas asumieron la responsabilidad de mantener y hacer producir su propio establo con los avances técnicos a su disposición y en las mejores condiciones.

Pasteurizadora Laguna, además de asumir el compromiso de adquirir toda la leche generada por sus accionistas, incorporó tecnología de avanzada a los procesos de transformación y tomó la responsabilidad tanto en el manejo de la distribución como en las respectivas prácticas comerciales. Es decir, mientras se aseguraba a los accionistas viabilidad y rentabilidad en la actividad lechera, a la planta pasteurizadora se le garantizaba calidad y la disposición regular del producto, cuestiones fundamentales para operar con buenos resultados en un mercado en plena formación. Si el riesgo quedaba distribuido entre proveedores y empresa, el mecanismo también aseguraba las ganancias: la integración entre producción primaria e industrialización se completaba al ser los ganaderos los accionistas/propietarios de la planta transformadora.⁴¹

³⁹ Según Hernán Salas Quintanal, las cooperativas "han jugado un papel central en la producción lagunera".

⁴⁰ Para sumar más de 15% de las acciones se requería poseer un hato mayor de 580 animales, algo que sólo sucedería veinte años después.

⁴¹ El mecanismo utilizado por Pasteurizadora Laguna recuerda el diseñado por John Brittingham para convertir en accionistas de Jabonera de la Laguna a los agricultores del algodón, cuyas acciones eran proporcionales a la cantidad de semilla que entregaban a la fábrica. Ver Cerutti, 1997. Y como en el caso de Jabonera, estos acuerdos no alcanzaban a suprimir los conflictos entre productores rurales y la planta industrializadora. *La opinión* narra con suma frecuencia los desacuerdos en torno a lo que se pagaba a los dueños de los establos, por lo general como consecuencia de que el precio de venta al público de la leche era fijado por los gobiernos y no por los costos de producción.



3. La Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón

Lo que estaba sucediendo en esa coyuntura que engarzaba la década de los cuarenta con los años cincuenta podría definirse como: a) el acercamiento empresarial de la ganadería a la producción láctea: b) a la vez, el alejamiento paulatino de los agricultores privados del monocultivo sustentado en el algodón. Una arquetípica cristalización institucional de este puente, que conduciría en el mediano plazo a la reconstrucción del tejido productivo en la Laguna, fue la fundación de la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón, A.C. en abril de 1951.

Por quienes eran sus integrantes, por sus fines y por la explícita mención que manifiestan sus estatutos sobre los cambios que debían consolidarse en la Comarca, conviene detenerse un momento en los objetivos de esta organización. Lo primero que destaca es que agricultores y ganaderos habían juntado fuerzas,⁴² lo que no debe sorprender porque en numerosos casos los propietarios privados se movían en ambas actividades. Y a partir de allí sobresalían, entre otros, los siguientes objetivos:

- Incrementar y organizar la agricultura y la ganadería "dentro de las técnicas modernas".⁴³
- Organizar la mecanización del campo y promover la creación de centrales de maquinaria agrícola, así como de plantas centrales de pasteurización, refrigeración, empaque, fumigación y ensilaje, entre otras, ya "para fines de industrialización o de conservación".
- Prestar "todo el apoyo de la Cámara" para que se establezca una unidad zootécnica destinada al "mejoramiento de sus ganados", y promover "la difusión de la enseñanza agrícola y ganadera" dentro de su jurisdicción.
- Promover la riqueza frutícola, adquiriendo para sus asociados "variedades selectas de frutales que más se adapten a la región".
- "Encauzar la experimentación de semillas mejoradas", impulsar el establecimiento de Campos de Experimentación Agrícola y estimular "la introducción de nuevos cultivos".

⁴² La segunda cláusula de los estatutos mencionaba que la Cámara representaría "los intereses generales de los agricultores y ganaderos de su jurisdicción" y participaría en la defensa de sus socios.

⁴³ Se estaba entonces en plena revolución verde, cuya expresión más evidente se manifestaba en el Valle del Yaqui, en Sonora.



- Gestionar el crédito necesario para sus asociados, tanto con instituciones oficiales como con privadas.⁴⁴

La reunión fundacional se concretó a principios de abril de 1951 en el salón de actos de la Pequeña Propiedad Agrícola de la Comarca Lagunera, cuando se acordó que la Cámara tendría jurisdicción en los municipios de Parras, San Pedro, Francisco I. Madero, Matamoros, Viesca y Torreón. Entre los asistentes o representados se contaban los citados en el cuadro 5, con apellidos y lazos familiares reconocidos por su trayectoria en los ámbitos de la producción agrícola, ganadera o en ambas actividades, desde hacía décadas.

Cuadro 5. Algunos fundadores de la Cámara Agrícola Ganadera

Gustavo Díaz de León	Emma Díaz de León	Dr. Luis Díaz de León
Lucía Purcell	Matilde Vda. de Purcell	Anita Purcell
Elena Purcell	Guillermo Purcell y Cía.	Abilio Hoyos
María H. de Hoyos	Raúl Hoyos	Amado Hoyos
Fernando Hoyos	Fermín Hoyos	Fernando Cobián
Rogelio Madero	Armando Madero	Benjamín Madero
Agrícola San Lorenzo S. de R.L.	Jaime Madero	Manuel Madero
Humberto Madero	Mario Madero	

Fuente: ver nota 34

4. Mercados urbanos y crédito

El sendero de la reconversión productiva en la Laguna fue lento, complejo y difícil. Los ganaderos enfrentaron problemas en la adaptación de la tecnología importada a las condiciones regionales y en el manejo de ganado estabulado, lo que solía implicar frecuentes pérdidas financieras en los primeros años. Por otra parte, las plantas procesadoras debieron asumir el reto de resolver el problema de la resistencia cultural de los consumidores a la leche sometida a pasteurización. Es decir, la creencia popular de que la leche pasteurizada era fuente de malestares gastrointestinales, o que estaba diluida en agua, o adulterada con productos químicos (Salas, 2002).⁴⁵

⁴⁴ RPPCT, sección Comercial, vol.102, 13 de marzo de 1952.

⁴⁵ Salas Quintanal, 2002.



A pesar de estas dificultades las ventas en plantas como Pasteurizadora Laguna⁴⁶ marcharon de manera ascendente y de acuerdo con el ritmo de crecimiento poblacional de las ciudades circundantes. A partir de los años cincuenta, la expansión de los espacios urbano industriales, la ampliación de la clase media, la mejoría relativa de su poder adquisitivo y los subsidios a los alimentos, incentivaron la demanda y el mercado interior de alimentos, incluida la rama de leche industrializada (Martínez, et al., 1999:74).

El problema más acuciante en esta primera etapa era alcanzar una escala óptima de producción para equilibrar los costos crediticios y de los insumos básicos en relación con el bajo precio de expendio de la leche, controlado por el gobierno federal como parte de sus programas de subsidio al consumo urbano. Uno de los puntos críticos giraba en torno a la escasez estructural de granos y forraje en el entorno regional, paisaje que se agravaba durante los inviernos con la consecuente especulación oportunista de los proveedores.⁴⁷

Entre las salidas procuradas, y como medida compensatoria, se contó con una decidida política por aumentar el volumen de producción. A partir de los últimos años cincuenta la producción de leche resultó mayor en relación a lo que podía absorber el mercado de los laguneros, que en aquella época consistía básicamente en la misma Comarca y porciones del sur de Chihuahua. Limitada a las regiones circundantes por la insuficiencia de los servicios de transporte y con el compromiso de adquirir toda la leche a sus accionistas, Pasteurizadora Laguna montó en 1957 una planta deshidratadora. Los excedentes se canalizaron, así, hacia un mercado diferente: la industria de alimentos, cuyos productos presentaban grados atractivos de comercialización.

Es menester indicar que, en los primeros quince años de reconversión, la banca privada regional⁴⁸ jugó un papel vertebral en el desarrollo de la actividad ganadera y en la difusión del nuevo modelo de producción: ofreció un volumen importante de créditos blandos -a través de la instituciones como la

⁴⁶ Desde mediados de los cincuenta funcionaba también en la Comarca la Pasteurizadora Nazas, puesta en marcha en abril de 1956 por capitales regiomontanos asociados a productores de municipios de Durango.

⁴⁷ A eso se sumaba el grado de concentración e intermediación de la harinolina, derivada de la industria aceitera local. AGECE, Secretaría de Agricultura y Ganadería, 1952-1960.

⁴⁸ Entre los que destacaban el Banco de La Laguna y el Banco Lagunero. RPPCT, Sección Comercio, 1951-1960.



Unión de Crédito o, complementariamente, a los mismos productores- para la adquisición de ganado importado y para la fundación o modernización de los establos.⁴⁹ En conjunto, la acción de la banca privada local y de sociedades tan funcionales como la Unión de Crédito promovieron un incremento constante de la producción láctea, ya fuese por su respaldo a la adquisición de animales ya a la incorporación de tecnología.⁵⁰

5. Cambios tecnológicos y nuevo tejido productivo

La reglamentación sanitaria, en tanto, exigía la aplicación del *modelo Holstein*. Dicho sistema tecnológico, además de garantizar la inocuidad del alimento, había provocado una revolución productiva en el sector ganadero de los Estados Unidos, lo que coincidía con los objetivos gubernamentales respecto a aumentar la producción nacional y conseguir la autosuficiencia alimenticia.

El modelo posibilitaba una mayor escala porque se sustentaba en el ganado de raza Holstein,⁵¹ reconocido a nivel mundial tanto por su alta capacidad de producción de leche como por su adaptabilidad a diversas condiciones climáticas si se maneja de forma estabulada. Ello podía funcionar si este ganado era alimentado con forrajes y granos, se utilizaban componentes químicos para el control higiénico, se implementaba la introducción de maquinaria para la ordeña y se incorporaban equipos de enfriamiento.

La instrumentación del modelo era factible en la Laguna no sólo por la cercanía geográfica, territorial, cultural, económica y empresarial con los Estados Unidos, sino por ofrecer ventajas adicionales: a) permitía independizar el proceso de producción de la variable climatológica, cuestión vertebral para regiones áridas o semiáridas (como las del sur de los Estados Unidos y el norte

⁴⁹ En el específico caso de Pasteurizadora Laguna, la sociedad funcionaba como aval y garantizaba el cumplimiento de los créditos al asumir la responsabilidad de los pagos ante las instituciones bancarias, los que se descontaban de las liquidaciones mensuales por entrega de leche. RPPCT, Sección Comercio, 1955, volumen 111.

⁵⁰ Entre 1950 y 1952 el hato ganadero de los accionistas de Pasteurizadora Laguna, por ejemplo, pasó de unas cuatro mil a 5,500 cabezas: un aumento cercano a 40%. AGEC, Fondo Secretaría de Agricultura y Ganadería, 1952.

⁵¹ Es un animal grande y fuerte, con un peso aproximado a los 650 kilos y una alzada de 1.50 metros. El color del pelaje es blanco y negro o blanco y rojo, con el vientre, patas y cola de color blanco. La vaca puede tener su primer parto antes de los tres años y de ahí en adelante puede criar uno por año.

de México; b) no requería para su funcionamiento de grandes extensiones de tierra, un factor sumamente delicado para un espacio productivo cuyo conflicto por la tenencia de la tierra y el agua era de larga data.

Sin embargo, el modelo exigía: a) altos montos de capital, tanto en el arranque como para el mantenimiento y la escala de la producción; b) de mercados maduros hacia adelante (o sea, con capacidad de distribución y un alto número de consumidores) y hacia atrás: abastecimiento sistemático y regular de granos, forrajes, agroquímicos y farmacéuticos, entre otros insumos; c) una moderna infraestructura de energía eléctrica; d) de un sustancial suministro de agua.

La utilización intensiva de tecnología y la aplicación de los adelantos disponibles en materia científico-tecnológica en torno al campo, la ganadería y al proceso agroindustrial permitieron, paulatinamente, garantizar la calidad del producto y su comercialización. La producción intensiva permitió entrar en mercados todavía incipientes con ventaja respecto a las otras cuencas lecheras del país.

En la medida que la más importante de las empresas, Pasteurizadora Laguna, fue creciendo, amplió sus servicios a los ganaderos: a) internalizó la producción y/o abastecimiento de materias primas para el ganado lechero estabulado (granos, forraje y alimentos concentrados); b) aseguró el suministro de insumos tales como los productos químicos; c) aplicó asesoría técnica sanitaria y veterinaria; d) se ocupó de la venta de maquinaria de ordeña; e) centralizó las funciones de investigación y desarrollo tecnológico. Impulsó, además, el cambio tecnológico en el sector pecuario al exigir estándares de calidad cada vez más refinados.

El surgimiento y desarrollo de esta nueva rama agroindustrial en la Comarca habría de incentivar, por su lado, la instalación o puesta en marcha de numerosas empresas de transformación, comerciales y de servicios conexos, lo que conformaría con los años un denso y renovado tejido productivo vinculado a la actividad láctea.

El abanico incluyó desde establecimientos que representaban marcas internacionales de maquinaria de ordeña, hasta los dedicados a la fabricación y/o venta de herramientas e insumos agrícolas, pasando por los orientados a motores, equipos y servicios para la extracción de agua subterránea, la instalación de subestaciones de energía eléctrica, el expendio de productos farma-



céuticos e higiénicos, el transporte "en frío", y las tareas de fumigación, entre muchas otras.⁵²

Pero la respuesta del tejido productivo y empresarial en configuración fue aún más amplia. Al transformarse el mismo sector agrícola, arrastró un doble efecto: a) por un lado, más agricultores privados abandonaron la actividad algodонера e incursionaron en la pecuaria estimulados por las ganancias y por la factibilidad de convertirse en accionistas de sociedades como la Unión de Crédito y Pasteurizadora: b) por otro, los que se mantuvieron en la agricultura -incluidos no pocos ejidatarios- se diversificaron hacia los forrajes, especialmente de alfalfa.

El resultado global de este proceso sería, hacia 1970, una nítida reestructuración productiva y empresarial de la propia Comarca. Como ha señalado con precisión Hernán Salas:

Con el sistema lechero se inicia una nueva forma de articulación entre ganadería y agricultura que incorpora al sector agroindustrial, en una cadena que incluye la provisión de insumos, la comercialización y el financiamiento. Desde 1957 comienzan a incrementarse los cultivos de forrajes, especialmente de alfalfa, y amplias áreas destinadas a producir alimentos se reconvierten, además que se amplía la frontera agrícola gracias a la mayor disponibilidad de agua subterránea (Salas, 2002:173).

Estado y gran empresa

1. El protagonismo del Estado

Desde la década de los sesenta, el gobierno federal había alentado este proceso de reconversión mediante una serie de políticas de fomento-agropecuario e industrial-encaminadas a fortalecer el sector lechero.

Fueron varios los instrumentos empleados. Uno de ellos consistió en créditos blandos a través de la banca pública de desarrollo, en lo que destacaban las agencias locales de los bancos Nacional de Crédito Ejidal, Nacional de Crédito Agrícola y Nacional Financiera.⁵³ De manera paralela, se actuó con la entrega de fondos especiales a la banca privada para el financiamiento

⁵² RPPCT, Sección Comercio, 1950-1970.

⁵³ Nacional Financiera fue una institución clave para la construcción de las nuevas plantas de Pasteurizadora Laguna. RPPCT, Sección Comercio, 1960-1970.



agropecuario por medio de los Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), dependiente del Banco de México.

El financiamiento al sector agropecuario se extendió a más beneficiarios al incluirse al sector ejidal y autorizarse montos más elevados en los créditos de avío y refaccionarios. Si previamente la banca privada otorgaba montos no mayores a los 250 mil pesos (20 mil dólares), a partir de los años sesenta alcanzaban los 800 mil pesos (unos 64 mil dólares). Se habilitaron nuevas parcelas para el cultivo de forrajes, se adquirieron equipos especiales para su procesamiento y camiones de carga para su transporte, se construyeron norias con equipos de bombeo y subestaciones eléctricas, se importó de Canadá y los Estados Unidos un creciente número de cabezas de ganado lechero (lo que aumentó el hato regional y con lo que empezaron a proliferar ranchos privados con más de 500 animales en producción).

El gobierno federal brindó subsidios para insumos básicos (como la electricidad, imprescindible para la extracción de agua profunda) y facilitó la transferencia de tecnología. En 1956 liberó la importación de ganado, maquinaria, equipo y demás recursos tecnológicos para la producción lechera, en un claro impulso para la formación de cuencas tanto en la Laguna como en Chihuahua, estado de México, Querétaro e Hidalgo. La idea era incentivar la producción de leche y sus derivados para satisfacer la creciente demanda de los nudos urbanos del país.

Se crearon también, y es menester puntualizarlo, núcleos de investigación agropecuaria aplicada en las principales zonas productoras⁵⁴ para que contribuyeran en la reconversión productiva, la diversificación agrícola y una utilización más eficaz de los recursos naturales. Se construyeron escuelas técnicas agropecuarias en zonas rurales, mientras que en las universidades locales se impulsaron estudios profesionales especializados. Y no deben olvidarse las cuantiosas inversiones en infraestructura expresadas en obras hidráulicas, centrales eléctricas, ampliación de sistemas de riego, carreteras y caminos vecinales (que conectaron las zonas de producción primaria con los principales centros urbanos).

Dentro de semejante dinámica gubernamental, 1966 fue uno de los años definitorios para la consolidación de la cuenca lechera en la Laguna. Durante

⁵⁴ Destacó el Centro de Investigaciones Agropecuarias del Noreste (CIANE) fundado en 1960, ahora Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP).



el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), y a través de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, se había lanzado el Programa Nacional de Ganadería. Consistía en impulsar la formación de nichos especializados y con alta tecnología aplicada, modernizar las plantas rehidratadoras e incrementar la frontera del cultivo de forrajes a escala nacional mediante un mayor flujo de créditos blandos (Martínez, et al., 1999:74).⁵⁵

Fue en este contexto que surgió el Plan de Rehabilitación de la Comarca Lagunera. Aunque preocupado por la cuestión de las aguas superficiales y su mejor uso,⁵⁶ en su punto siete declaraba la necesidad del "establecimiento de programas agropecuarios adecuados que comprendan la diversificación de cultivos", las "posibilidades del mercado interno y externo", la "transformación industrial de productos agrícolas", y "la tecnificación agrícola mediante la investigación, experimentación y divulgación".

El impacto del programa se tradujo en un renovado aliento al proceso de reconversión productiva orientado a la actividad ganadero-lechera, así como para la expansión del cultivo de forrajes. Nuevos productores se incorporaron a la fila de accionistas de la cada vez más dominante Pasteurizadora Laguna y se amplió la base de proveedores "libres".

El último impulso importante del gobierno federal para la consolidación de la cuenca lechera se manifestó bajo el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-76). Ello en la línea de sus predecesores por conseguir la autosuficiencia alimenticia y sustituir bienes agropecuarios importados por producción nacional, se destinó una significativa cantidad de recursos públicos a través de los fondos agrupados en el FIRA.⁵⁷

Para estimular la producción de leche se otorgaron créditos al sector ejidal, demasiado recluso hasta entonces en el cultivo del algodón (y en menor proporción en los forrajes), para que operara en la ganadería lechera y estableciera

⁵⁵ El incremento del financiamiento público para el fomento del sector agropecuario fue proporcionado en gran medida por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

⁵⁶ Comprendía, entre otras cosas, la construcción de una nueva presa que permitiera controlar las inundaciones en las zonas de riego; una readecuación de esas áreas y su compactación para reducir pérdidas del líquido y disminuir la longitud de los canales; el revestimiento de canales y nivelación de tierras; la construcción de caminos e instalaciones. Decreto Presidencial del 14 de septiembre de 1966. *Periódico Oficial de la Federación*, 30 de septiembre de 1966.

⁵⁷ Destacaban el Fondo de Garantía y Fomento a la Agricultura, Ganadería y Avicultura y el Fondo Nacional de Fomento Ejidal.



establos colectivos. Con los propietarios privados, el apoyo se orientó a la ampliación de los hatos y a mejorar la infraestructura de los establos.

En tal escenario fue cuando se intensificó la importación de vaquillas provenientes de los Estados Unidos y Canadá, se diseñaron programas para la habilitación de zonas áridas y tierras de barbecho que -junto con inversiones en infraestructura hidráulica- posibilitaran la ampliación de las zonas de forrajes en diversos municipios de la Comarca.⁵⁸ Fruto de estas políticas fueron el surgimiento de más ranchos ganaderos que hacia 1973 llegaron a sumar 434 establos, y un considerable incremento en el volumen diario de producción.⁵⁹

1. Hacia la gran empresa

Si en 1948 la producción diaria de leche en la Comarca (según las no muy precisas estadísticas de entonces) rondaba los 33 mil litros, para 1966 llegaba a los 220 mil y en 1973 se destacaba una producción de 700 mil litros por día. En términos anuales, la producción se incrementó de unos 12 millones de litros en 1948 a 155 en 1967 y superaba los 360 millones en 1976. Si se adopta como unidad de referencia las décadas que corrieron entre 1948 y 1978, se tiene que en la primera de ellas aumentó la producción en 257%; en la segunda, respecto a la anterior, casi 429%; y entre 1968 y 1978, en más de 337 % (cuadro 6).

Se entiende por lo tanto que ya en octubre de 1966 el "ganadero y connotado industrial del ramo" Ignacio Berlanga⁶¹ vaticinara que "en un término no mayor de ocho años", la Laguna llegaría a ser una de las primeras cuencas lecheras de México. Y agregaba que "tanto en ganado como en instalaciones de calidad" la Laguna "ya es superior". Los lecheros locales, insistía Berlanga, habían mejorado notablemente.⁶²

⁵⁸ Con el mismo objetivo se desarrollaron programas para producir semilla de alfalfa y, de esta manera, procurar sustituir las importaciones de 6,000 toneladas anuales.

⁵⁹ La mayoría de los establos funcionaban en Gómez Palacio. Asociación Local de Productores de Leche de Gómez Palacio, *La opinión*, 27 de noviembre de 1973, sección B. La Asociación mencionó asimismo una producción promedio de 700 mil litros diarios.

⁶⁰ Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos, Asociación de Productores de Leche de Gómez Palacio, en *La opinión*, 1966-1976. Según algunas de estas fuentes, entre 1976 y 1978 se llegó al millón de litros diarios.

⁶¹ Que se contó entre los primeros directivos de la Unión de Crédito y de Pasteurizadora Laguna.

⁶² *La opinión*, 21 de octubre de 1966, primera sección.



Cuadro 6. Producción anual de leche (1948-1978)
(en miles de litros y aumentos por decenio)

Años	Anual	71% aumento
1948	12.045	
1958	31.025	257.6%
1963	62.780	
1968	139.685	424.8%
1973	229.950	
1975	295.564	
1978	398.328	285.2%

Fuente: ver nota 34

Seis años más tarde, *La opinión* publicaba en su sección dominical un artículo que procuraba resumir lo sucedido en la Laguna a partir de los años cincuenta. El autor centraba su análisis en que los evidentes cambios registrados desde entonces no eran "producto de la casualidad", sino resultado del esfuerzo conjunto de los agricultores locales que gradualmente han convertido el serio fracaso agrícola de hace algunos años en uno de los más espectaculares casos de resurgimiento". Se había transitado, resumía, de "una economía basada principalmente en un solo cultivo" a "una sólida industria de la leche y sus derivados".⁶⁵

Aprovechaba para citar los comentarios del ingeniero Antonio Baca Díaz, funcionario del Fondo de Garantía de Torreón, quien había definido a la cuenta lechera como un exitoso caso de integración vertical:

La industria lechera es aquí eficiente porque hay una verdadera integración de la ganadería en manos de los productores: ellos son dueños de los forrajes que producen, de la pasteurizadora, de las unidades de transporte, de la deshidratadora, de la farmacia veterinaria, así como de la fábrica de concentrados, quesos y envases.

Parece visible que dicho ingeniero se estaba refiriendo sobre todo a lo sucedido con Pasteurizadora Laguna, organización que paulatinamente había

⁶⁵ *La opinión*, 4 de mayo de 1972, sección B. "El año pasado -agregaba el articulista-la Laguna produjo 155 millones de kilogramos de leche que se vendieron localmente y en mercados tan lejanos como Los Mochis, Culiacán, Mazatlán, Tampico, Monterrey, Guadalajara, Acapulco y hasta en el Distrito Federal".



recorrido procesos de integración tanto horizontal como vertical dentro del mercado nacional. Lo había practicado con la eficacia suficiente para convertirse, en 1975, en la principal empresa del ramo agroalimentario de la Laguna.

Es que en 1975, precisamente, fue cuando Pasteurizadora Laguna adquirió Pasteurizadora Nazas, antigua competidora dentro de la misma Comarca. Al fusionarse en una sola compañía, la sociedad habría de operar en adelante bajo el nombre de LaLa (cuya presencia a escala nacional es, treinta años más tarde y en vísperas del centenario de Torreón, notoria y notable).

Pero para alcanzar esa meta Pasteurizadora se había visto obligada a crecer -desde mediados de los sesenta- a un ritmo que la llevara a su punto de equilibrio. Para ello tuvo que crear, coordinar y establecer alianzas con empresas (cuadro 6) que coadyuvaran a impulsar no sólo la producción de la materia prima: también, su industrialización y la comercialización de la leche y de sus derivados, en momentos en que el mercado aún se encontraban en franca formación (lo cual lo tornaba inestable y limitado). Dado el panorama más general del sector agropecuario, cuya disponibilidad de insumos era escasa, con precios inciertos y calidad irregular, la respuesta consistió en aumentar los niveles de coordinación entre los distintos agentes económicos, reaccionar mediante una estrategia de integración hacia adelante y hacia atrás.⁶⁴

Ya en 1966 se fundaba Transportadora Especializada de Líquidos, diseñada para recolectar la leche en los establos y conducirla en tanques con refrigeración a la planta enfriadora. La llamada cadena en frío comenzó a articularse. La nueva unidad operativa permitía disminuir las pérdidas por descomposición y, al mismo tiempo, aseguraba la calidad, además de elevar el volumen comerciable.

Entre 1967 y 1968 se adoptó una decisión realmente estratégica: incursionar en la ciudad de México, urbe con una población cercana a los siete millones. Fue cuando se construyó la segunda planta pasteurizadora, en la misma capital, y se cerraron acuerdos para ampliar la flotilla con Transportes Especializados de la Laguna (TELSA, empresa proveedora de los servicios de

⁶⁴ Esquema conceptualizado por la teoría de los costos de transacción. Una síntesis en Valdaliso y López, 2000.



transporte). Los resultados en esta primera operación en mercados ajenos a la Comarca Lagunera fueron tan alentadores que en 1969 se determinó abordar Acapulco, el puerto turístico del Pacífico más cercano a la capital.⁶⁵

Como las nuevas áreas de mercado se encontraban a gran distancia de la Comarca debió modificarse la presentación externa de la leche: se pasó del vidrio a los envases de cartón. Surgió y se integró así, Envases Elopak, especializada en la fabricación y comercialización del producto. En 1970, cuando los laguneros adquirieron su tercera planta pasteurizadora en el mismo Acapulco, la cadena en frío suponía una necesidad indispensable para la expansión comercial. Al tornar factible el traslado de la leche a grandes distancias en pipas especializadas, permitía la pasteurización y el envasado fuera de la Comarca.

En la primera mitad de los setenta se internalizaron otros eslabones. Tras la aparición del envase Pure Pack, en 1972 se creó Máquinas y Suministros Especializados, que trabajaba también para clientes externos. En 1973 se fundó Enfriadora de Productos del Campo, diseñada para recibir la leche cruda y enfriarla a cuatro grados, realizar estudios de laboratorio y -tras diversas pruebas sanitarias y controles de calidad- someterla a procesos de clarificación, deodorización y estandarización. Al poco tiempo nacería Nuplen, productora de alimento balanceado para ganado lechero que contaba, además, con farmacias veterinarias para atender el hato regional (García et al., 200:169).⁶⁶

El ciclo de Pasteurizadora Laguna, que podría considerarse representativo de lo acaecido en la cuenca lechera de la Laguna desde 1950, derivaba en esos momentos hacia la constitución paulatina de un significativo grupo

⁶⁵ En esos momentos se transportaban 175,000 hectolitros diarios de leche: 150 mil para el D.F. y 25 mil hacia el puerto.

⁶⁶ La producción e industrialización de la leche y derivados demanda hoy una extensa variedad de bienes y servicios suministrados por un gran número de empresas relacionadas, entre las que destacan la elaboración de alimentos balanceados, la industria farmacéutica, la comercialización de semen, embriones e importaciones de ganado, las de asesoría en informática, de proveeduría de equipos de ordeña, de servicios de recolección y distribución de cosechas y de venta de equipo mecánico agrícola, entre otras. Todas estas ramas conexas fueron desarrolladas a partir de los años setenta por el actual grupo Industrial LaLa. La innovación tecnológica ha sido clave para entender su notorio desenvolvimiento empresarial y su poder de mercado.

⁶⁷ La trayectoria de LaLa a partir de 1975 en Rivas Sada y Cerutti, 2006, y Rivas Sada, 2007



Cuadro 7. Casos de integración a partir de Pasteurizadora Laguna(1950-1975)

Sociedad	Fundación /fusión	Giro	Ubicación
Pasteurizadora Laguna (empresa madre)	1950	Pasteurización	Comarca Lagunera
Pasteurizadora Laguna, S.A.	1967	Pasteurización	México, D.F.
Envases Elopak, S.A. de C.V.	1968	Fabricación de envases de cartón	Comarca Lagunera
Pasteurizadora Laguna, S.A	1970	Pasteurización	Acapulco
Máquinas y Suministros Especializados S.A. de C.V.	1972	Maquinaria, equipos y servicios para envases de cartón	Comarca Lagunera
Enfriadora de Productos del Campo, S.A. de C.V.	1973	Enfriamiento, clarificación, deodorización y homogenización.	Comarca Lagunera
Pasteurizadora Nazas, S.A.	1975	Pasteurización	Comarca Lagunera
Nuplen, S.A. de C.V.	1975	Alimento para ganado y comercialización de productos farmacéuticos	Comarca Lagunera

Fuentes principales: RPPCT; sección Comercio; AGECE, libro de notarios; *Lala, Así somos*

agroalim-
mentario.⁶⁷

Breve comentario final

Aunque el cultivo del algodón mantenía una amplia presencia en la Comarca a mediados de los años setenta del siglo XX,⁶⁸ el tránsito hacia un nuevo tejido productivo estaba terminando de consumarse. Los hechos posteriores comprobaron que el proceso tenía mucho de irreversible: cien años después de haber inaugurado su célebre y añorada fase algodонера, la Laguna presentaba una nueva cara económica y empresarial.

Como es habitual que acaezca durante los grandes nudos de la historia económica y social, las causas del cambio fueron múltiples. Algunas de ellas han logrado resumirse en este artículo, aunque con seguridad otras aparecerán desdibujadas o apenas mencionadas.

Lo cierto es que en este árido territorio del norte de México se construyó desde mediados del siglo XX la cuenca lechera más importante del país. Desde

⁶⁸ En 1972 y 1973 se sembraron respectivamente 93 mil y casi 75 mil hectáreas de algodón. Y a mediados de los setenta la Laguna producía todavía 32% del algodón nacional. *La opinión*, 5 de julio de 1975, sección B.



los estudios empresariales y la historia económica, es visible que uno de los factores decisivos fue la existencia de una dinámica productiva y empresarial que -proveniente de fines del siglo XIX- logró reestructurarse durante la segunda mitad del XX y se pudo proyectar hacia la configuración de una gran cuenca agroalimentaria.

Desde este enfoque, la Comarca Lagunera comparte lo sucedido en otros espacios regionales del norte de México en un triple sentido: a) por la perdurabilidad secular de su tejido productivo; b) por la capacidad de reconvertirlo ante situaciones límite o extremadamente críticas; c) y por la consiguiente permanencia de un entramado o estructura empresarial regional, capaz de sortear esas situaciones más allá de los costos patrimoniales y sociales que suelen demandar estos mecanismos de reconversión.

Archivos

Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC)
Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Torreón (RPPCT)
Archivo Histórico Municipal "Eduardo Guerra" (Torreón, AEG)
Archivo de Notarías del Estado de Durango (ANED)
Archivo Brittingham (AB, Monterrey/Torreón)
Archivo Histórico del Agua (AHA)
Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL)
La opinión, hemeroteca

ANEXO. Accionistas fundadores de Pasteurizadora Laguna (1950)

Accionista	No.	Accionista	No.	Accionista	No.
Epifanio Alvarado	40	Gonzalo Alonso	10	Manuel Amparán	948
Alberto Anguiano	3	Rafael Álvarez	40	Manuel Armendariz	948
Guadalupe Ávila	17	Crecencio Barrientos	6	Fermín Barrios Lira	948
Enrique González	25	Ramón Cantú	100	José María Carrillo	948
Sabas Cavazos	20	Román Cepeda	195	María Colunga	948
José Cordero	7	Luis Chairez	17	Narciso Dávila	948
José Cordero	5	José de la Fuente	40	Juan de la Torre	948
Jesús de la Torre	50	Juan Pablo de la Torre	70	Rodolfo de la Torre	70
Antonio Díaz	5	Lázaro Díaz de León	12	Heriberto Domínguez	6
Jesús Escobedo	20	José Franco	17	Mateo Félix	3
Martín Figueroa	60	Carlos Flores	12	Jesús Flores	195
Manuel Franco	25	Juan Galván Pérez	8	Pedro Gaona	15
Antonio García	60	José García	8	Benito Garza García	10
Guillermo Garza Cantú	20	Jacobo Garza	15	Salomón Gaitán	70
Abraham González	6	Indalecio Gómez de la Sierra	100	Pedro González	15
José Guardado	13	Amador Guerrero	25	Félix Guerrero	80
Francisco Guerrero	15	Tomás Guerrero	30	Bernabé Gutiérrez	7
Felipe Gutiérrez	6	José Gutiérrez	7	Antonio Hernández	3
Abilio Hoyos	145	Jesús Jiménez	21	Librado Lesprón	40
Antonio Lesprón	20	Juan Franch	100	Inocencio Luévanos	100
Salvador Luévanos	75	Genaro Macías	50	Inocencio Macías	25
Juan Macías	30	Bartolo Magaña	23	Everardo Magaña	6
Esther Martínez	10	Felipe Martínez	11	Manuel Martínez	40
Virgilio Martínez	50	Victoriano Méndez	15	Ignacio Berlanga	50
Antonio Mendoza	82	Jesús Mendoza	25	Perfecto Mendoza	45
Manuel Micher Jr.	67	Lic. José Mijares	70	Eduardo Mitre	10
Pedro Mitre	12	José Morales	12	José Morales Jr.	15
Jonás Muñoz	30	Ismael de Anda Garza	16	Manuel Morales	50
Evaristo Narvaez	35	Angel Ojeda	60	José Padilla	25
Santiago Padilla	5	Francisco Peña	70	José Pompa	30
Teodoro Pompa	10	Alfredo Martínez Ojeda	20	Leonides Ramírez	30
Paz Ramírez	20	Roberto Rangel	5	Cecilio Reboloso	5
Juan Romero Amaya	20	Francisca Vda. de Saens	30	Juan M. Salcedo	60
Fernando Saldaña	5	José Samaniego	32	Adolfo Sánchez Alva	60
Gilberto Sánchez Alva	60	Juana de Sánchez	22	Gregorio Segura	5
José Segura	6	Toribio Serrano	20	Lino Valadez	127
Leandro Villarreal	15	Rito Velázquez	8	Santiago Zúñiga	7
Fernando Salinas	80				

Fuente: AGECE, protocolo de José G. García, 21 de marzo de 1950.

Bibliografía

- Aguilar, A., Villarreal, J. y Luciano, A. (1996) *El impacto social y económico de la ganadería lechera en la región lagunera*, Torreón, Grupo Industrial LALA.
- Arreola, A. (2003) *La región lagunera*, Durango, Instituto de Investigaciones Históricas, Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Bagnasco, A. (1991) "El desarrollo de la economía difusa: punto de vista económico y punto de vista de la sociedad" en *Sociología del Trabajo*, _____ 12.
- (2000) "Nacimiento y transformación de los distritos industriales" en Marcello Carmagnani y Gustavo Gordillo de Anda (coords), *Desarrollo social y cambios productivos en el mundo rural europeo contemporáneo*, México, FCE.
- Barragán, Juan y Mario Cerutti (1993) *Juan F. Brittingham y la industria en México, 1859-1940*. Monterrey, Urbis Internacional.
- Castañón Cuadros, Carlos (2003) *El canal de la Perla. La Laguna y su ámbito regional, agua, irrigación y economía en los siglos XIX y XX*. Torreón, Instituto Municipal de Documentación y Archivo Histórico "Eduardo Guera".
- Cerutti, Mario y Carlos Marichal (comps.) (2003) *La banca regional en México (1870-1930)*. México, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México.
- Cerutti, Mario, Sergio Corona Páez y Roberto Martínez García (1999) *Vascos, agricultura y empresa en México*. México, Porrúa/Universidad Iberoamericana.
- Cerutti, Mario (1994) "Investigación regional e historia económica y empresarial del norte de México (1850-1925). Quince años de trabajo" en *Revista de Historia*, 4, Universidad Nacional del Comahue (Argentina), _____ marzo.
- (1997) "La Compañía Industrial Jabonera de la Laguna. Comerciantes, agricultores e industria en el norte de México (1880-1925)" en Carlos Marichal y Mario Cerutti (comps.), *Historia de las grandes empresas en México (1850-1930)*. México, Fondo de Cultura Económica/Universidad _____ Autónoma de Nuevo León.



- (2000) *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, México, Siglo XXI.
- (2003) "Empresariado y banca en el norte de México (1870-1910). La fundación del Banco Refaccionario de la Laguna" en Mario Cerutti y Carlos ——— Marichal (comps.) en *La banca regional en México (1870-1930)*. México, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México.
- (2005) "Redes y bolsones empresariales en el norte de México (1870-1930)" en María Guadalupe Rodríguez López (coord.) en *La nostalgia y la modernidad. Empresarios y empresas regionales en México, siglos XIX y XX*. Durango, Varios editores.
- (2006a) "Los estudios empresariales en el norte de México (1994-2004)" en *L'Ordinaire Latino-Americain*, 203, Janvier-Avril, pp. 125-156.
- (2006b) "La construcción de un agrocuidad en el noreste de México. Ciudad Obregón (1925-2006)" en *Secuencia*, 64, enero-abril, pp. 113-143.
- Domínguez Martín, Rafael (ed.) (2005) *Los cántabros en México. Historia de un éxito colectivo*. Santander, Universidad de Santander/Gobierno de ——— Cantabria.
- y Mario Cerutti (eds.) (2006) *De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México*. Santander, Universidad de Cantabria.
- Flores Nájera, Darci Clara (2003) "La revolución mexicana y el cultivo del algodón. La hacienda de Santa Teresa, la Laguna, Coahuila, 1890-1930". Tesis de maestría, Instituto Tecnológico Autónoma de México.
- García, L., Aguialar A., Luévano, A. y Cabral, A. (2005) *La Globalización productiva y comercial de la leche y sus derivados. Articulación de la ganadería intensiva lechera de la Comarca Lagunera*. México, UNAM-Plaza y Valdés Editores.
- Machuca Macías, Pablo (1991) *Ensayo sobre la fundación y desarrollo de la ciudad de Gómez Palacio*, Gómez Palacio, Legislatura del Estado de Durango.
- Martínez E., Alvarez, A., García, L. y Del Valle, M. (1999) *Dinámica del Sistema Lechero Mexicano en el marco regional y global*. México, Plaza y Valdes/UNAM/UAM-Xochimilco.
- Martínez García, Roberto (2006) "La ganadería lechera en la Laguna durante el siglo XX" en Adriana Vargas Flores (coord.) *Torreón. Ciudad Centenaria*. Tomo I, Guadalajara/Bogotá, La opinión.
- Meyers, William K. (1996) *Forja del progreso, crisol de la revolución. Los orígenes de la revolución mexicana en la comarca lagunera, 1880-1911*. Saltillo, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana/Instituto Estatal de Documentación.



- Plana, Manuel (1996) *El reino del algodón en México. La estructura agraria de la Laguna (1855-1910)*. Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León/ Universidad Iberoamericana.
- Rivas Sada, Eva y Mario Cerutti (2006) "El Grupo Industrial LaLa. Orígenes, —transformación y expansión (1950-2005)" en Rafael Domínguez Martín y Mario Cerutti (eds.) *De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México*, Santander. Universidad de Cantabria.
- (2007) "El grupo agroalimentario LaLa: adaptación y competitividad ante la apertura comercial. Grandes empresas y grupos empresariales en México", Hermosillo, enero.
- Salas Quintanal Hernán (2002) *Antropología, estudios rurales y cambio social. La globalización en la región lagunera*. México, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Antropológicas.
- Saravia, Emiliano G. (1909) *Historia de la comarca de la Laguna y del río Nazas*. México, Sindicato de Ribereños Inferiores del Nazas.
- Valdaliso, Jesús María, y Santiago López (2000) *Historia económica de la empresa*. Barcelona, Crítica.
- Vargas Flores, Adriana (coord.) (2006) *Torreón. Ciudad centenaria*. Dos volúmenes, Guadalajara/Bogotá, La opinión.
- Vargas-Lobsinger, María (1984) *La hacienda de "La Concha". Una empresa algodонера de la Laguna, 1883-1917*. México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- (1999) *La comarca lagunera. De la revolución a la expropiación de las haciendas, 1910-1940*. México, UNAM/Instituto de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana.
- Villa Guerrero, Guadalupe (1995a) "La Compañía Agrícola del Tlahualilo. —Una mina de oro blanco" en autores varios, *Durango (1840-1915). Banca, transportes, tierra e industria*. Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León/Universidad Juárez del Estado de Durango.
- (1995b) "La industria algodонера, no textil, en el caso de la Compañía Industrial Jabonera de la Laguna" en Beatriz Rojas (coord.), *El poder y el dinero. Grupos y regiones mexicanos en el siglo XIX*. México, Instituto de Investigaciones Dr. Luis Mora.
- Zuleta, María Cecilia (2000) "La invención de una agricultura próspera. Itinerarios del Fomento Agrícola entre el porfiriato y la revolución, 1876-1915". Tesis doctoral, El Colegio de México.