

**TAMBOS ASOCIATIVOS: Interrogantes y reflexiones propias y ajenas**Centeno, A.<sup>1</sup>

Todo comenzó algunos años atrás, cuando un productor lechero, de la zona de Freyre, decide cerrar su tambo. Producía 8000 litros de leche/día, con casi 400 vacas en ordeño y con instalaciones de no más de cuatro años de antigüedad, en perfecto estado y adecuadas a los requerimientos de su rodeo. Era un productor de avanzada edad, sin continuidad familiar y cansado de lidiar con las exigencias de la actividad por lo que, finalmente, decide vender sus animales y poner su campo en producción agrícola.

Las vacas y demás maquinarias específicas del tambo fueron a remate, sólo algunas quedaron en manos de productores vecinos, mientras que la mayoría migró a otras zonas. Razón por la cual la industria con la que comercializaba su leche quedó con menos litros para procesar. Situación que se repite en las diferentes cuencas del país.

Esa situación fue la detonante para conversar con gente de dicha industria y pensar en generar estrategias para que los productores, antes de liquidar su tambo, pudieran encarar un nuevo proyecto de negocio en el que, “sin irse del todo”, mantengan su capital (hacienda e instalaciones principalmente) y se transformen en accionistas del mismo.

Desde esa conversación que lleva más de cuatro años hasta la actualidad, “ha pasado mucha leche por los caminos”. Hoy en día, este es un tema que se está hablando en diferentes sectores (industria, estado y hasta los propios productores) y se está trabajando en generar estrategias jurídicas, legales y comerciales para lo que hoy se da en llamar **TAMBO ASOCIATIVO**.

Primero lo primero, ¿qué entendemos por tambo asociativo?, “es una forma diferente de aportar y de administrar los recursos de la empresa, para producir leche y así generar ganancias para los socios participantes”. Entendemos por recursos productivos de la empresa a la tierra (campo e instalaciones), el dinero circulante necesario para poner en marcha el proceso, la hacienda (vacas lecheras), la maquinaria y/o servicios que son utilizados durante el proceso, el trabajo (que puede ser operativo o gerencial) y hasta la producción y aporte de alimentos que viene desde otros campos propiedad de los socios y que no intervienen del proyecto en cuestión.

Es evidente que para que estos recursos participen del emprendimiento, primero deberán ser valuados y transformarlos en acciones, para que cada acción aportada por cada socio sea tenida en cuenta al momento de repartir utilidades y/o de la disolución del emprendimiento.

## Clasificación de los tambos asociativos, como un aporte para seguir conversando del tema

Los Tambos asociativos pueden ser de diferente origen, los **PROMOVIDOS POR LA INDUSTRIA** (empresa y/o cooperativa láctea) y los **PROMOVIDOS POR INICIATIVA PRIVADA** (grupo de productores). Dentro de los primeros, tenemos **LOS PERMANENTES**, son aquellos que promueve, desarrolla y administra la propia industria. Por otro lado tenemos **LOS TRANSITORIOS**, que al igual que el anterior es generado por la industria, pero en determinado momento está lo transfiere y lo deja en manos de terceros; en este caso se visualizan tres periodos: el primero, donde la industria promueve, desarrolla y administra e identifica el potencial continuador (que puede ser una persona individual o un grupo de productores) del proyecto para que en el segundo periodo (de transición), la administración y toma de decisiones se realice de forma mixta entre la industria y el continuador. Mientras que en la tercera y última etapa el proyecto queda completamente en manos del continuador. Liberándose así la industria de tener que lidiar con la diaria de la producción y poder enfocarse en generar otra nueva estructura de negocio.

Por otra parte, los que vienen de la iniciativa privada, se pueden distinguir los denominados **POR ADMINISTRACIÓN**, donde un grupo de productores generan una nueva unidad de negocio adquiriendo, alquilando y/o aportando capital propio, sin involucrar sus unidades productivas individuales. Se terceriza la administración y/o contratando un gerente de producción. **POR AUTOGESTIÓN**, son aquellos en los que dos o más productores promueven, desarrollan y administran el emprendimiento, en este caso puede haber involucramiento total o parcial del capital productivo de cada uno de ellos y administración y gestión la realizan los propios socios.

En la figura 1, se presenta lo que fue comentado en los párrafos anteriores en relación a la clasificación de los Tambos Asociativos según su origen.

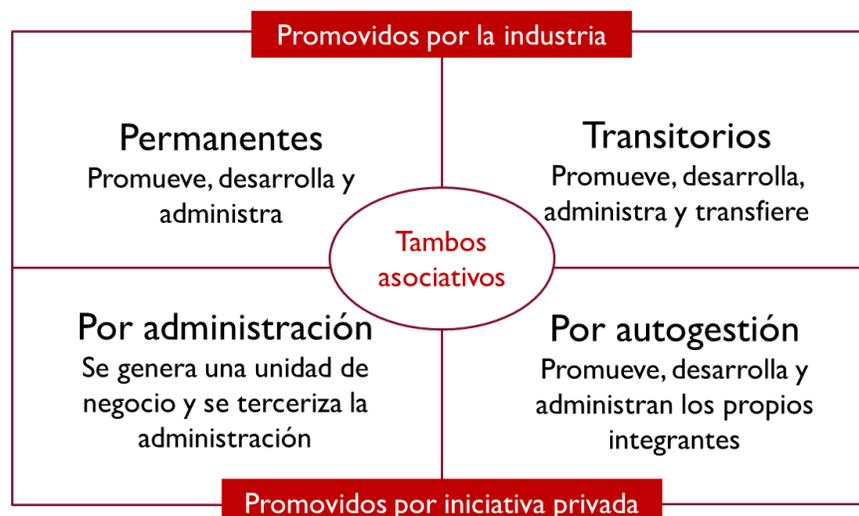


Figura 1, clasificación de los tambos asociativos según su origen

## ¿Para qué y para quiénes son los tambos asociativos?

El para qué, tiene que ver con los objetivos y estos van a depender de quiénes se esté hablando. Entonces, antes de definir objetivos, debemos definir “quiénes”; en este sentido y, pensando con una mirada amplia, distinguimos tres grandes interesados para que esta propuesta prospere: en primer lugar **el Estado**, cuyo objetivo fundamental debería ser promover el fortalecimiento del entramado socio económico de las comunidades del interior (asegurando una infraestructura adecuada entre otras cosas) ; **la industria láctea** (privada o cooperativa) que tiene por objetivos: ganar en previsibilidad, mantener y/o aumentar el recibo de leche, reducir costos de acarreo, lograr una calidad uniforme y tener menos interlocutores en la negociación y finalmente, **el productor**, quién podría tener alguno de estos objetivos: sacarse un problema de encima, manteniendo capital; poner en valor las instalaciones y maquinarias específicas del tambo o continuar con el tambo haciéndolo más competitivo y rentable, pero esta vez participando como accionista.

Este Tambo asociativo, cualquiera sea su origen. Debe tener como primer meta satisfacer los objetivos de los productores que participen, que cómo mencionáramos anteriormente: “renegar” menos, mantener el capital y participar de un negocio competitivo y rentable. Pero como todos saben, esto no es fácil y para que esto suceda deberán alinearse varios astros. La idea de juntarse deberá asegurar que el emprendimiento logre **ESCALA y EFICIENCIA**.

En términos generales cuando una empresa gana en escala, las ventajas que se logran son las siguientes:

- Se diluyen los costos de producción
- Se mejoran los precios de venta
- Se distribuye mejor el trabajo profesionalizando cada área (tratando de ubicar el mejor en cada puesto)
- Se mejora la gestión de la información y con esto se toman mejores decisiones
- Se genera más renta, con la posibilidad de reinversión

Por otro lado, la eficiencia, que es un término relativo ya que se necesita de otros para compararse. Por definición, una empresa es eficiente si logra producir una mayor cantidad de productos a menor costo y/o utiliza una menor cantidad de insumos para lograrlo.

En la figura 2, se explica gráficamente esta definición. Se presentan tres empresas (A, B y C), cada una con una productividad (litros de leche por hectárea y por año, en el eje horizontal) y un costo por litro de leche producido determinado (eje vertical).

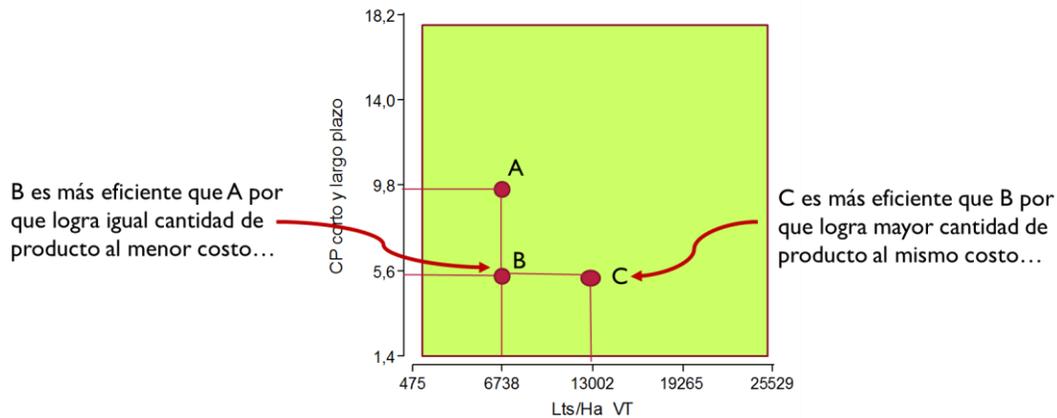


Figura 2, eficiencia relativa entre tres empresas (tambo) que logran diferentes productividades a diferentes costos por litro de leche.

La eficiencia es la fortaleza interna necesaria en toda empresa que le va a permitir sobrellevar situaciones de crisis (de cualquier índole) de mejor manera es por ello que a pesar de las múltiples crisis que atraviesa el sector, aún persisten tambos y estos se vienen haciendo más grandes.

### ¿Cómo armar un tambo asociativo?

La respuesta a esta pregunta es clave, ya que definirá las reglas y protocolos necesarios para regular y reglamentar la entrada y salida de los socios, la toma de decisiones (estratégicas y operativas), los aportes de capital y la manera en que se redistribuirán los retiros y/o la inversión de los excedentes. Existe una propuesta generada por los abogados Galetto, M. y Cerutti, A. que fuera elaborado para la Junta Intercooperativa de Productores de Leche, cuyo título es “Marco Legal de los modelos asociativos regulados en el código civil y comercial” y que es un primer aporte en este sentido.

### ¿Dónde y con qué tipo de sistema deberían iniciarse estos tambos asociativos?

El dónde hace referencia a cuestiones tan simples como en definir el campo y la infraestructura disponible (instalaciones de ordeño y viviendas principalmente) con que cuenta el mismo. Como así también la infraestructura zonal, la disponibilidad de prestadores de servicios y proveedores de insumos para llevar adelante la actividad. Por otro lado, la necesidad de reducir o de escapar del efecto clima, está haciendo que se estén estudiando e instalando emprendimientos productivos en nuevas zonas, las cuales tienen sus ventajas y desventajas que deberán ser tenidas en cuenta.

Con respecto al tipo de sistema, esto estará condicionado principalmente a los requerimientos de aporte inicial de capital para el proyecto y del tipo de financiamiento al que pueda accederse, no debemos olvidar el costo que tiene el dinero prestado en la Argentina. Lo ideal sería ubicar un campo con muy buena infraestructura tal como mencionábamos en un párrafo anterior. Por otro lado, con respecto a la hacienda, existen diversas posibilidades: una es alquilar con opción a compra o sumar animales de cada participante.

Todo proyecto, debe contar con un análisis de inversión lo más real posible ya que muchas veces, se manifiestan cuestiones emocionales que opacan la veracidad del análisis. Las fuentes de financiamiento, plazos e intereses a los que se va a tomar la deuda, son las variables que van a definir finalmente la conveniencia o no de realizar el proyecto.

Cualquier proyecto asociativo o emprendimiento asociativo deberá contemplar cuestiones que tienen que ver con:

**Cambio climático** que genera cada vez con mayor recurrencia eventos climáticos extraordinarios que ponen en jaque la supervivencia de los tambos, existiendo zonas con mayor incidencia de estos fenómenos y en dónde la infraestructura regional colapsa, complicando tanto el retiro del producto como la vida de los animales y las personas.

**Legislaciones ambientales** vigentes y futuras que por un lado reglamentan e intentan reducir el impacto ambiental de las diferentes acciones productivas, mientras que por otro lado dan al sector primario el orden necesario para acceder a mercados cada vez más preocupados por el ambiente.

**Bienestar integral** tanto del animal (sobras, aguadas, callejones y buen trato), como de las personas que trabajen en el mismo (calidad de las viviendas, francos, vacaciones y distribución de la retribución) y todo aquello que permita lograr una mejor calidad de vida.

**Sistemas productivos flexibles**, son aquellos que por su esquema productivo lo hacen menos vulnerables a las condiciones cambiantes del mercado (relación de precios entre insumos y producto), sistemas eficientes y la mejor relación entre ingreso obtenido y capital invertido.

## **Comentarios finales**

- No es para cualquiera, pero tampoco es exclusiva. Se necesita gente con ganas de compartir una visión y lograr mejores resultados; con ganas y sin miedo al cambio; se necesita gente con iniciativa, optimismo y humildad; capacidad organizativa, habilidad para gestionar conflictos y equipos de trabajo.
- Amontonar capital (campos, maquinaria y hacienda) puede parecer ganar escala, pero no implica ganar eficiencia, esa hay que lograrla trabajando organizadamente, gestionando información interna para mejorar la toma de decisiones, armando equipos de trabajo, definiendo objetivos y cumpliéndolos.
- Tengamos presente que **“más escala no nos asegura mayor eficiencia, pero sí más eficiencia es el camino para lograr una mayor escala”**.

Es cierto que los tambos cierran, pero también es cierto que los tambos que se quedan crecen en vacas y en litros. Por suerte, son más los que quieren quedarse que los que quieren irse de la actividad. Esto debería ser tenido en cuenta tanto por el Estado como por la industria y apoyar a aquellos que con vocación, esfuerzo y convicción aún quieren seguir siendo tamberos.

#### Para más información

<sup>1</sup> Ing. Agr. MSc Alejandro Centeno, Jefe de INTA AER San Francisco. 03564-421977. Email: [centeno.alejandro@inta.gob.ar](mailto:centeno.alejandro@inta.gob.ar)

Agradecimiento a la Ing. Agr. Graciela Gasparetti personal de la AER INTA San Francisco, por su predisposición al momento de revisar, corregir y sugerir los cambios necesarios para mejorar este trabajo.

Para suscribirse al boletín envíe un email a : [ALTA Hoja de información técnica](#)

Para CANCELAR su suscripción envíe un email a: [BAJA Hoja de información técnica](#)

URL:

**ISSN: 2250-8546.**

Este boletín es editado en la **INTA Agencia de Extensión Rural San Francisco**

**INTA AER San Francisco - Av. Cervantes 3329**

**San Francisco - Córdoba - República Argentina - C.P. 2400**

**Tel. Fax: Telefax: 03564-421977**

**Página en Facebook: [Clic aquí](#)**

Responsable: Ing. Agr. Alejandro Centeno, jefe de agencia INTA AER San Francisco.

(c) Copyright 2001 INTA - Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Todos los derechos reservados.

▪ **Ediciones**  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria